

António Miguel Gueifão Cravo Franco Coelho

## DIFERENÇAS DE INVENTÁRIO

Lisboa  
2013



**Instituto Superior de Gestão**

**Projecto**  
**DIFERENÇAS DE INVENTÁRIO**  
**(ESTUDO DE CASO)**

António Miguel Gueifão Cravo Franco Coelho

Projecto apresentado no Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Belmiro Gil Cabrito

Lisboa  
2013

## Resumo

O presente projecto intervenção, foi desenvolvido como resposta a uma necessidade real, de diminuição das diferenças de inventário da loja BRAVO do Colombo. Consiste num dispositivo de formação, que permita aos formandos adquirirem competências e conhecimentos fundamentais, à inventariação geral de mercadorias, bem como, outros conhecimentos, considerados essenciais, para a boa gestão operacional da referida loja,

A identificação dos problemas, as estratégias de trabalho adoptadas e o acompanhamento da construção do projecto foram, por conseguinte realizados em interacção com a direcção e colaboradores da loja e, em contexto de trabalho.

O projecto de intervenção que se apresenta é o resultado de um trabalho, realizado ao longo de um ano lectivo. Para construir uma resposta a um problema concreto, os conhecimentos adquiridos foram questionados e as ideias enraizadas discutidas de forma participada, combinando a teórica com a prática.

Palavras-chave: Inventário; Stocks; Dispositivo de Formação; Competências; Liderança; Gestão de equipas.

## Abstract

This intervention project was developed in response, to a real necessity of inventory differences reduction, on Colombo BRAVO Store. Consist on a training device that provides to the trainees, the necessary skills on general inventory procedures, as well as other knowledge's and techniques considered essential to the correct operational store management.

The identification of issues, working strategies adopted and monitoring of construction of the project, were carried out in interaction with the team of BRAVO Colombo store, and in work context.

The present intervention project is result of a work, made during one academic year. To build an answer to a concrete problem, the current knowledge was questioned, and raised ideas were discussed in a participated way, combining theory and practice.

Keywords: Inventory; stocks; training device; Skills; Leadership; Team management

## **AGRADECIMENTO**

Ao Professor Doutor Belmiro Gil Cabrito,  
pela sua disponibilidade e vontade de ensinar.

## **DEDICATÓRIA**

À Eng. Sandra Isabel Franco Coelho Fernandes Nóbrega Lopes,  
pela extraordinária Mulher que é.

## ÍNDICE

Introdução	1
------------	---

### PARTE I

#### Contextualização teórica

1 – Questões relativas à importância do inventário	4
2 – Questões relativas à liderança e à gestão de equipas	7
3 – Questões relativas à formação profissional	13
4 – Questões relativas ao clima organizacional	15
5 – Metodologia do trabalho de projecto	
5.1 – O que é um projecto	18
5.2 – Justificação da metodologia participativa de projecto	18

### PARTE II

#### Metodologia de Investigação

1 – Natureza do Estudo	21
2 – Objecto de Estudo	22
3 – Sujeitos de Estudo	22
4 – Objectivos do Estudo	23
5 – Técnicas de recolha e análise de informação	
5.1 – Análise documental	24
5.2 – A entrevista como guião e análise de conteúdo	24
5.3 – Observação participante	30

### PARTE III

#### O Projecto de Intervenção

1 – O Diagnóstico	32
1.1 – Identificação da empresa	33
1.2 – Identificação de Problemas	43
1.2.1 – Inferências feitas com base nas entrevistas	43

1.2.2 – Inferências feitas com base no teste	60
1.2.3 – Inferências feitas com base observações pessoais	62
1.3. Análise SWOT	71
2 – Objectivos do projecto de intervenção	75
3 – Questões a responder	75
I – Procedimentos de inventariação de mercadorias	76
II – O papel da liderança na inventariação de mercadorias	79
III – Controlo das mercadorias à guarda da empresa	80
4 – Projecto de Formação	84
4.1– Metodologia	84
4.2 – Dispositivo de Formação	86
4.2.1 – Organização da formação	86
4.2.2 – Programa da formação	87
4.3 – Dispositivo de pilotagem	88
4.4 – Dispositivo de Avaliação	88
4.4.1 – Modalidades de Avaliação	89
5 – Condições para a Execução e financiamento do projecto	91
5.1 – Orçamento Global do dispositivo de formação	92
6 – Cronograma de implementação do projecto de intervenção:	93
 Considerações finais	 94
Referencias bibliográficas	96
Anexos	101

## Introdução

O tema abordado neste projecto de intervenção, é o elevado valor monetário de diferenças de inventário registado anualmente no GRUPO BRAVO em Portugal e o impacto que esses mesmos desvios de inventário têm, directamente na rentabilidade deste GRUPO empresarial.

De notar que o GRUPO BRAVO é uma multinacional, proprietária das marcas BRAVO e OLIVER STONE.

O GRUPO BRAVO, está presente em 59 países e detém na totalidade 1.716 pontos de venda.

À presente data, conta com 7.900 empregados de mais de 20 nacionalidades. No ano de 2012, a facturação anual e total do GRUPO BRAVO, ascendeu a 943 milhões de euros.

Em Portugal o GRUPO BRAVO detém 125 lojas de gestão própria, conta com 950 empregados e encerrou o ano fiscal de 2012, com uma facturação líquida de IVA de 97,4 milhões de Euros. Em relação ao ano 2011, verificou-se uma diminuição de 1% do total de vendas, muito embora o GRUPO BRAVO tenha aberto uma nova loja em Portugal.

As diferenças de inventário no GRUPO BRAVO em Portugal, registadas no ano 2012, ascenderam a 1.189.124 Euros a preço de custo, o que corresponde a uma percentagem de 1,22% sobre as vendas líquidas realizadas em território Português. Em relação ao fecho do exercício 2011, o GRUPO BRAVO aumentou 0,03 pontos percentuais as diferenças de inventário, o que corresponde em valor, a um aumento de 18.500 Euros.

O Valor em questão de diferenças de inventário é francamente significativo e, como tal, merece por parte de toda a empresa um envolvimento que permita a curto prazo uma redução efectiva dos montantes envolvidos.



Neste âmbito e com a autorização da Administração do GRUPO BRAVO, decidiu-se elaborar este projecto de intervenção que visa, numa primeira fase, diagnosticar as possíveis razões que justificam tão elevadas diferenças de inventário em valor e, numa segunda fase, sugerir um conjunto de orientações e procedimentos concretos que visem a redução substancial das diferenças de inventário existentes na loja BRAVO do Colombo

A escolha da loja BRAVO do Centro Comercial Colombo, deve-se ao facto da mesma ser a loja com maior volume de vendas do GRUPO BRAVO em Portugal e, ao mesmo tempo, a loja que apresenta, sistematicamente, as maiores diferenças de inventário, em unidades e em valor.

Além das questões económicas, acima evidenciadas, a escolha deste Projecto, resulta, também, do facto de exercer no GRUPO BRAVO, a minha actividade profissional, com a responsabilidade de Director Geral, para o mercado Português.

## PARTE I

### Contextualização teórica

## 1 – Questões relativas à importância do inventário

Inventário deriva da palavra do latim *inventarium* que significa, relação de bens deixados por alguém e documento ou lista onde se encontram registados bens contendo ou não uma enumeração detalhada ou minuciosa dos mesmos. Os inventários costumam conter a descrição do produto, bem como, a quantidade existente e o local onde se encontram (Salazar *et al.*, 2004).

Como refere Gonçalves (2001), o inventário é uma relação dos elementos do património de qualquer empresa, com a indicação do respectivo valor. As fases da inventariação, são a identificação a descrição e classificação e a valorização. Em relação ao seu âmbito, os inventários podem ser gerais, quando abarcam todos os valores de um dado património, ou parciais, onde se abrangem apenas alguns elementos patrimoniais. Em relação à disposição os inventários podem ser considerados como simples, quando são elaborados sem obedecer a qualquer ordem, ou considerados inventários classificados, em que os elementos patrimoniais são agrupados segundo a sua natureza, característica ou função.

Do ponto de vista contabilístico, o inventário dos stocks, é destinado principalmente a determinar os valores que figuram no balanço da empresa. Como referem Margerin e Ausset (1990), o inventário pode ser feito segundo o método do inventário permanente, que consiste no registo contabilístico dos movimentos de entrada e saída, seguido da respectiva valorização, permitindo conhecer em qualquer momento, ao longo do exercício, as existências em quantidade e em valor, e no método do inventário intermitente, que consiste na contagem periódica dos stocks, a qual permite conhecer as existências no momento preciso da contagem e calcular as saídas do período, entre essa data e a da contagem precedente, através da aplicação da formula: (Stock inicial + compras – Stock final = saídas do período). O inventário permanente é assim um inventário contabilístico, por oposição ao inventário intermitente, que é um inventário físico.

De referir que, não pode haver contabilidade analítica sem inventário permanente e que a existência de um inventário permanente não isenta a empresa da realização o inventário físico.

O registro de inventário é obrigatório para todas as empresas, e tem por objectivo registar todas as mercadorias em *stock* à data do balanço da empresa. Devem ser arrolados, pelos seus valores e com especificações que permitam a sua perfeita identificação, as mercadorias, as matérias-primas, os produtos intermediários, os materiais de embalagem, os produtos manufacturados e os produtos em fabricação, existentes no estabelecimento à época de balanço (Teixeira, 2010).

*“O inventário geral da empresa, é apenas o arrolamento do activo e do passivo. O balanço é a expressão da relação existente entre o Activo e o Passivo e a Situação Líquida.”* Ferreira (1970: 19)

O balanço, é a peça contabilístico-financeira em que os elementos patrimoniais estão agrupados segundo a sua natureza e, por isso, permite comparar o activo com o passivo, para conhecer o valor e a natureza da sua situação líquida. Através do balanço pode-se avaliar a empresa do ponto de vista financeiro. Trata-se, portanto, de um mapa que revela a situação patrimonial, de uma empresa, num determinado momento, estabelecendo a relação entre activo, passivo e situação líquida. Tendo por base a equação fundamental da contabilidade, o balanço, permite-nos constatar, de forma objectiva e clara, os vários elementos patrimoniais de uma empresa, quer do ponto de vista funcional, quer do ponto de vista quantitativo ou de valor. (Gonçalves, 2001).

*“O balanço patrimonial evidência, o acréscimo ou o decréscimo da situação líquida verificada em cada exercício, mas fá-lo de modo indirecto e sintético, já que apenas dá a indicação do total algébrico das diversas parcelas do resultado, sem as discriminar. Esta informação do Balanço fica completada com a pela Demonstração de Resultados de Ganhos e Perdas, que mostra o resultado apurado em cada período de actividade, indicando a sua proveniência e composição”.* Ferreira (1983:348)

É comum que as empresas se deparem com menos lucros do que os esperados, face ao stock em inventário. Seja fruto de furto externo, interno ou de erros de gestão, a perda desconhecida na cadeia de abastecimento tem forte impacto nas finanças das empresas. Identificar as fontes de risco e as causas das quebras de stocks, é fundamental e constitui informação imprescindível para a boa gestão de qualquer empresa. Segundo as recomendações da Associação Portuguesa das Empresas de Distribuição (APED), para medir o alcance da quebra desconhecida, há que calcular a diferença de inventário, ou seja o diferencial entre o inventário teórico e o real, sendo possível utilizar as seguintes fórmulas:

- Stock inicial – saídas de produtos + entradas de produto = Stock teórico
- Stock teórico – stock real = Diferença de inventário

O cálculo da diferença de inventário vai ajudar na tomada de decisões a vários níveis, tais como, revisão ou estabelecimento de novos procedimentos internos, adopção de medidas de segurança pontuais sobre determinados produtos, áreas da loja, entre outros, bem como, acções comerciais para expor o produto em locais mais seguros. O cálculo da diferença de inventário permite ainda corrigir eventuais desvios entre o inventário teórico e a actividade real. Regra geral, as decisões são tomadas com base no inventário teórico. Contudo, se a informação teórica estiver incorrecta pode conduzir a roturas de stock (os sistemas de informação acusam produto na loja embora não haja); implantações deficientes (o espaço que o produto ocupa no linear é determinado pela rotação do mesmo, informação esta determinada pelo inventário teórico), bem como, a uma cadeia de abastecimento ineficiente, como refere Gonçalves (2008).

Como referem Donnelly e James. (2000), o controlo de stocks é um factor decisivo na gestão de operações de uma empresa. Tal controlo, implica assegurar e manter o tipo e quantidade óptima dos recursos físicos exigidos pelo plano estratégico da organização. O tipo de stocks que é necessário gerir, depende do negócio específico da organização em causa. No caso do presente trabalho, os stocks em causa, são produtos acabados, que se encontram no local onde serão directamente vendidos ao público.

## 2 – Questões relativas à liderança e à gestão de equipas

### Liderança

*“A liderança é uma componente da gestão, mas não é a gestão... A liderança é a capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objectivos definidos. É o factor humano de união do grupo e que o motiva a atingir os seus objectivos. Actividades de gestão como planear, organizar e tomar decisões são embriões adormecidos até que o líder accione nas pessoas o poder da motivação e as oriente no sentido da prossecução dos objectivos.”* Donnelly e James. (2000: 338)

A liderança é considerada um tópico fundamental nas relações de trabalho. Já foi estudada e entendida como um traço de personalidade, dependendo quase exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito em questão. Actualmente, a investigação permite compreender que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e como tal, pode ser treinada e, consequentemente, aperfeiçoada através da adaptação do líder às funções de liderança. A liderança, está particularmente relacionada com as competências de comunicação e transmissão de ideias, pelo que é difícil definir o que é ser líder e o que é liderança, havendo inúmeras definições para este conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que *“existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”*.

São vários os autores que já deram o seu contributo à gestão, através da definição do conceito de Liderança, nomeadamente:

- *“É mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos”* (Estanqueiro, 1992).
- *“É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais”* (Gomes et al., 2000);

De acordo com Hampton (1991: 198) existem dois conceitos básicos diferentes de liderança de aceitação geral. *“Um deles oferece uma visão ampla, majestosa, que alcança o imenso problema de se definir, construir e manter o carácter e a cultura distintos de uma organização. A segunda noção de liderança tem um alcance menor. Ela define a liderança como um processo interpessoal pelo qual os gerentes influenciam os empregados a executar os objectivos de tarefa fixados.”*

A liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, enquanto o líder pode ser entendido, como quem decide o que deve ser ou não feito e como aquele que faz, com que as pessoas executem essa decisão. A prestação do líder conta e o seu discurso produz efeitos que importa ter em conta. (Gomes et al., 2000).

O comportamento dos indivíduos de um grupo, implica que o líder adopte um estilo de liderança específico e adequado às características desse mesmo grupo. Através da sua influência, o líder pode alterar o comportamento dos indivíduos, de modo intencional e através de estratégias, para impor o seu domínio e ascendência hierárquica. O processo de liderar, implica, uma influência interpessoal que surge como resultado da comunicação entre os interlocutores envolvidos no processo, acerca de um determinado objectivo (Fachada, 1998).

A liderança engloba diversas funções, relacionadas com estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. De todas as funções, podemos destacar cinco funções-chave, sendo elas a capacidade de definir objectivos; planificar e direccionar o grupo de trabalho para atingir metas específicas; a capacidade de informar e comunicar; o saber orientar e dar suporte à equipa liderada e avaliar os resultados obtidos, revendo, ajustando e valorizando os bons procedimentos. Qualquer uma destas funções, pode ser executada segundo estilos de liderança distintos e independentes de traços de personalidade, ou seja, executada de acordo com um tipo de liderança, democrática, liberal, ou autocrática. (Lewin, White & Lippitt in Chiavenato, 1994).

Em relação aos estilos de liderança, vários foram os investigadores que abordaram este tema. De acordo com White & Lippitt (1939), responsáveis pela teoria

mais referenciada e utilizada, existem essencialmente três tipos de liderança: Autoritária, Liberal e Democrática.

O estilo autoritário, fixa directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É o líder que designa a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o trabalho de cada indivíduo do grupo. Trata-se de um estilo de liderança dominador, provocando frequentemente tensão e frustração no grupo de trabalho. Este tipo de liderança, pressupõe uma postura essencialmente directiva, dando instruções concretas, não deixando espaço para a criatividade dos liderados. As consequências desta liderança autoritária, estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados e é pautada por objectivos de gestão orientados para o lucro e resultados de produção.

No estilo de líder liberal, também denominado de *laissez faire*, não há imposição de regras. O líder liberal, não se impõe ao seu grupo e consequentemente não é respeitado. Os liderados por um líder liberal, têm total liberdade para tomar decisões, quase sem necessidade de consultar o líder. O estilo de liderança liberal, caracteriza-se também, pelo facto da divisão das tarefas ser feita pelo próprio grupo, já que os elementos que compõem o grupo, são induzidos a pensar que podem agir de forma livre e como tal sem dar satisfações ao líder, sobre a sua actividade. Neste estilo de liderança liberal, não existe uma clara demarcação dos níveis hierárquicos, provocando frequentemente desorganização, confusão e o desrespeito dentro do grupo.

O estilo de liderança democrático, estimula o debate entre todos os elementos do grupo, sendo o grupo em conjunto, que traça os meios e técnicas para atingir os objectivos a que se propõe. Este estilo de liderança, caracteriza-se pelo facto de todos participam nas decisões, sendo as directrizes decididas pelo grupo, havendo no entanto um predomínio do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este, várias alternativas para que o grupo escolha. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder democrático, faz por ser um membro igual aos restantes elementos do grupo e critica ou elogia, exclusivamente com base nos factos em debate, sendo como tal objectivo.



A liderança democrática, promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência bons resultados ao nível da produção de resultados. O comportamento deste líder é basicamente de orientação e de apoio ao grupo.

Em suma a prática tem demonstrado a necessidade de coexistência dos diferentes tipos de liderança, consoante a especificidade das circunstâncias, ou seja de acordo com as situações, as pessoas e ou as tarefas (Uris in Chiavenato, 1994). Esta adaptabilidade conduz-nos às teorias situacionais da liderança, das quais se destaca a teoria contingencial da liderança, em que se afirma que é a situação que determina o estilo ou estilos de liderança e não o inverso.

É importante salientar que não há estilos puros ou seja, ninguém pratica um único estilo de liderança, no entanto verifica-se que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo de liderança. Como refere Chiavenato, (2004), o modelo contingencial de liderança proposto por Fiedler, baseia-se no facto de não existir um único e melhor estilo de liderança, para toda e qualquer situação. Os estilos de liderança são contingências e existindo três dimensões situacionais que influenciam a liderança eficaz:

1. Relações líder–membros, que se refere à aceitação do líder pelos membros do grupo e vice-versa;
2. Estrutura da tarefa, a qual se refere ao grau de estruturação da tarefa;
3. Poder da posição do líder, que se refere à dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, com independência do seu poder pessoal.

Segundo o modelo contingencial, estas três dimensões, favorecem ou desfavorecem a situação do líder, pelo que o líder deve ajustar o seu estilo a essas três dimensões situacionais para que obtenha êxito. (Chiavenato, 2000)

## **Gestão de equipas**

Na gestão de equipas, a liderança joga um papel decisivo na motivação dos liderados. Como refere Werther (1981) a motivação é uma tarefa complexa e difícil. Trata-se de um impulso de uma pessoa para agir porque assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, apenas vão reagir à pressão. Agem, porque o têm que fazer. Se motivadas, as pessoas fazem uma escolha positiva para realizar alguma coisa, já que vêem e entendem o acto de agir, como algo com significado para elas.

O trabalho de equipa, consiste na realização de uma tarefa, no seio de um grupo de pessoas, orientadas para atingirem objectivos comuns à equipa. Quando se trabalha em equipa, cada membro é responsável pelo resultado final, sendo que haja ou não sucesso, a responsabilidade é de cada um e de todos os membros grupo. Com referem Donnelly e James. (2000), os empregados que trabalham em conjunto para realizar um projecto ou um trabalho, constituem um grupo de trabalho

O sucesso de qualquer equipa, depende em grande parte do facto da mesma estar ou não devidamente orientada. As reuniões de equipa assumem um papel determinante na orientação das equipas e como na consequente prossecução dos objectivos, já que visam a construção e consolidação da equipa em torno de resultados comuns, bem como, aumentar a eficácia tanto da equipa como dos seus membros. As reuniões de equipa podem assim, ser uma boa forma de aumentar a eficácia dos gestores e da organização no seu todo.

Para que haja uma efectiva gestão de equipas, o líder deve mobilizar o grupo de trabalho e concentrar esforços para conseguir os objectivos que pretende atingir, sendo para isso fundamental conseguir o empenho de todos os indivíduos que compõem a equipa de trabalho. Neste contexto, a capacidade do líder delegar funções e treinar a sua equipa, assume assim um papel determinante. Como refere Adair (1988) a delegação tem uma importância estratégica na arte de gerir. Significa, confiar um trabalho a alguém, juntamente com a autoridade e o poder para executar uma tarefa.

O treino das equipas é, igualmente, um elemento importante para o sucesso da tarefa que o grupo de propõe executar. Treinar uma equipa implica trabalhar junto dos subordinados e ajudá-los a modificar comportamentos que prejudiquem o seu desempenho óptimo (Donnelly e James., 2000).

Para Madureira (1990) o líder é a figura-chave no estabelecimento dos objectivos organizacionais, na formulação de estratégias, na criação da cultura organizacional e na condução dos colaboradores. O líder deve agir como uma referência a seguir e influenciar o seu grupo de trabalho, através das suas atitudes e actuações, favorecendo assim o desenvolvimento de uma visão comum às metas que a equipa se propõe atingir. Ao ser um exemplo de empenho na pertença e identificação com a empresa, com os seus valores e a sua missão, o líder deve definir com clareza os objectivos a atingir e liderar o cumprimento dos mesmos, bem como, incentivar e promover a integração e sinergias, entre todos os membros da equipa de trabalho.

### 3 – Questões relativas à formação profissional

Como refere Rodrigues (2006), a formação profissional diz respeito ao conjunto de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas ou necessárias para a realização das funções profissionais. Na opinião de Rodrigues (2006: 18), a formação pretende “*promover no homem, capacidades adaptativas que lhe permitam abrir-se adequadamente à pluralidade e à variabilidade das situações concretas em que se seja chamado a intervir*”.

Viana (2006), refere-se à formação profissional, como algo que surge associado ao conceito de aprendizagem ao longo da vida e que permitirá ao homem adaptar-se aos avanços tecnológicos e adquirir competências, que o ajustem ao mercado de trabalho.

Na opinião de Alves (1999), a formação profissional transformou-se numa exigência de tempos actuais, contribuindo para assegurar a competitividade internacional e a aquisição de competências de uso das novas tecnologias, diminuindo riscos de exclusão dos trabalhadores tidos como menos produtivos e ainda, antecipando certas transformações no sector social económico e profissional. Neste âmbito as aprendizagens proporcionadas devem fornecer ao formando “*a aquisição específica de habilidades e capacidades, a aquisição de factos e informações úteis ao exercício, a possibilidade de resolver os problemas comuns, ou que surgem de súbito na actividade em concreto*”. (Carvalho, 2006:23).

Batalha (1999) refere-se à formação como devendo ser um agente para a mudança e como tal estar adequada aos contextos de mudança. Esta ideia vai ao encontro do definido por Correia (1997: 28-32) em que a formação deve visar a transformação do contexto de trabalho e centrar-se na organização, constituindo “*um catalisador das potencialidades formantes do exercício do trabalho, exercendo simultaneamente uma permanente vigilância crítica sobre a organização, sobre as tendências que tendem a desqualificá-la*”, Em resumo, a formação deve organizar-se com base nas necessidades e dificuldades das organizações, conseguindo antecipar essas necessidades e permitindo que os formandos adaptem, a fim de facilitar o ajustamento entre necessidades e capacidades.

A formação deve ter em conta as experiências profissionais e pessoais dos formandos. As competências devem ser alargadas e transferíveis para diferentes contextos e situações de trabalho, para que os indivíduos se insiram de modo qualificado no sistema produtivo (Veloso, s/data: 152-53). Neste sentido, Cabrito (1994: 42-43) refere que isto só pode ser tornado possível, se o potencial formativo se distribuir por um conjunto de competências: *saberes-ser* (“conjunto de conhecimentos necessários ao exercício da profissão”); *saberes-fazer* (“aplicação de conhecimentos e experiências em novos contextos e situações”; *saberes-estar* (“capacidades pessoais que ajudam à vivência em sociedade e com os outros”).

A transferência destas competências do contexto da formação para o contexto profissional, é sempre algo sobre o qual importa reflectir. Segundo Cabrito (1994:121) existe sempre um certo desajustamento ou desarticulação das aprendizagens entre ambos os espaços e por isso é preciso utilizar metodologias que minimizem este afastamento. Pode optar-se pela formação em contexto de trabalho; na formação por alternância, em que a prática e a teoria são alternadas e mais interligadas visando uma maior aplicação dos conhecimentos adquiridos, e nas formações centradas na resolução de problemas.

A formação profissional ajuda a fomentar a profissionalização. Le Boterf (2005: 74–80) explicita sete aspectos em que isso acontece, tais como: “*aquisição de recursos para (...) para saber agir com pertinência*”; combinar recursos de modo a responder às exigências profissionais; “*propor objectivos realistas de aprendizagem de competências (...) desenvolver a capacidade de reflexividade e de transferência*”; aprender a aprender; enfoque na capacidade de auto-avaliação e contribuir para a construção de uma identidade profissional.

Em resumo, de acordo com Batalha (1999), a formação profissional enquanto agente de mudança, deve ser encarada enquanto processo contínuo de desenvolvimento profissional, que prepara os indivíduos para um futuro incerto e permite desenvolver um conjunto de competências que podem ser aplicadas nos contextos profissionais.

#### 4– Questões relativas ao clima organizacional

A palavra clima, provém do grego *klima* e significa tendência ou inclinação. O Clima organizacional, não se pode ver ou tocar, mas é algo facilmente percebido dentro de uma organização, através do comportamento dos seus colaboradores.

Na opinião de Brunet (1987), o clima organizacional, pode ser entendido como a realidade percebida ao nível do senso comum, onde o clima está para a instituição, como a personalidade está para o indivíduo. O ambiente decorrente das relações sociais desenvolvidas no exercício da actividade profissional, é assim fundamental na influência dos resultados das empresas.

Para Bennis (1996: 6), *“O clima significa é um conjunto de valores ou atitudes que afectam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”*

Na opinião de Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos de liderança presentes na empresa. O clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Hoje, as empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e actuar na gestão do clima.

Os primeiros estudos sobre o clima organizacional, basearam-se nas teorias produzidas para as organizações militares e de carácter industrial. Como refere, Carvalho (1992), as primeiras investigações sobre o clima organizacional, foram efectuadas na década de 1960, a partir de estudos de natureza empírica e caracterizaram-se pela adopção da base conceptual das teorias da organização e pela utilização de instrumentos de medida e classificação do clima organizacional

O modelo racional, o modelo dos sistemas naturais e o modelo dos sistemas abertos, são três tipos de modelos, considerados pelas teorias clássicas das organizações.

Segundo o modelo racional, as instituições existem e estão orientadas para o cumprimento de objectivos específicos e caracterizam-se por uma estrutura formal de comportamentos e de relações de trabalho, onde não há a intervenção de factores externos ou de contexto. Segundo esta concepção o clima organizacional não é capaz de influenciar os resultados de uma instituição.

O modelo de organização como sistema natural, o elemento humano é considerado fundamental, nas suas vertentes psicológicas e sociais. Assim sendo, uma instituição é um conjunto de grupos sociais, cujas relações interpessoais informais são fundamentais e procuram adaptar-se às diversas situações. Segundo Likert in Carvalho (1992), tendo em consideração as várias componentes organizacionais, nomeadamente, o estilo de liderança, motivação, padrões de interacção, definição de objectivos, padrões de comunicação, processos de tomada de decisão, procedimentos de controlo e níveis de desempenho, é possível definir quatro tipos de climas organizacionais, correspondentes a quatro sistemas de administração, desde, o clima fechado, caracterizado por ser coercivo e paternalista, ao clima aberto, caracterizado por ser consultivo e participativo. A operacionalidade deste conceito, faz da liderança a variável mais perceptível do clima organizacional.

No modelo dos sistemas abertos, foram introduzidos aperfeiçoamentos no conceito de clima organizacional e na sua aplicação. Neste modelo o clima da empresa é perspectivado como um subsistema da organização que interage com outros subsistemas, sofrendo a influência do exterior.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes acções. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base das suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Para Chiavenato (1994), o responsável pela gestão da empresa, pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo de liderança, no sistema de administração de pessoas, na escolha do seu pessoal, no

projecto de trabalho da sua equipa, no treino da sua equipa, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipa e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

“*O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades*” (Chiavenato 2000, 53).



## 5 – Metodologia do trabalho de projecto

### 5.1 – O que é um projecto

Um projecto é por definição uma tarefa e como tal distingue-se de uma simples intenção, já que resulta de uma vontade de resolver um problema, que implica adesão e mobilização de um conjunto de pessoas, com vista à produção de um resultado concreto e como tal materializável e útil, como referem Leite, E. *et al.* (1991)

Diagnosticar e definir correctamente o problema é a origem do projecto em si. Para tal diagnóstico, a contribuição dos sujeitos do estudo, é fundamental. No caso concreto, o projecto de intervenção, tem origem na necessidade de encontrar um conjunto de propostas concretas que possibilitem a diminuição das diferenças de inventário do objecto de estudo.

Para Lapassade (1996), ao valorizar as pessoas como actores sociais, sujeitas a interpretar continuamente o que está ao seu redor e a dar sentido aos actos dos outros, o trabalho de projecto, têm afinidades do ponto de vista epistemológico, com o interaccionismo simbólico.

### 5.2 – Justificação da metodologia participativa de projecto

A metodologia seguida no projecto de intervenção, segue os requisitos propostos por Kilpatrick, W. (1981). Tratar-se-á de um trabalho intencional, a realizar com o envolvimento de todos os sujeitos do estudo, pelo que implica um trabalho de equipa, com o objectivo de intervir a fim de diminuir as actuais diferenças de inventário encontradas.

Tal como experimentado por Guerra (2011), o projecto de intervenção, respeita os problemas identificados e os diferentes contributos obtidos na fase de pesquisa, nomeadamente, o recurso à experiência profissional dos sujeitos do estudo, de forma a

que os mesmos possam intervir activamente com sugestões e se envolvam no projecto de intervenção, reconhecendo a sua experiência como uma mais valia para o sucesso do mesmo na sua globalidade.

Em suma a metodologia participativa do projecto, é um método de trabalho activo, que se baseia na procura de uma solução que envolva todos os participantes.

O trabalho de projecto, terá os seguintes eixos estruturantes:

- Parte de uma situação real, que são as diferenças de inventário da loja Bravo do Colombo;
- Trata uma situação aberta, já que tem uma solução e é do interesse para a empresa;
- Pretende dar uma resposta efectiva às dificuldades encontradas, não se limitando como tal à abordagem teórica dos problemas;
- Será construído um programa de formação desenhado à medida, para dar resposta aos problemas identificados, e como tal não segue um plano de formação estereotipado;
- Valoriza a experiência dos formandos e permitirá a participação activa de todos os intervenientes;
- É feito em contexto de trabalho, o que permitirá uma formação mais ajustada à realidade e como tal mais pratica.

## PARTE II

### Metodologia de Investigação

## **1 – Natureza do Estudo**

A natureza do estudo do projecto de intervenção, enquadra-se na investigação qualitativa, que tem como ambiente natural o objecto de estudo. Os dados serão investigados de forma descritiva, sendo que os processos, mais do que os resultados, serão o mais relevante.

O investigador será o instrumento principal de todo o estudo a realizar e terá em vista conhecer a natureza dos fenómenos, para o que a observação será um instrumento fundamental. Assim, tal como referem Bogdan & Blikem (1994), as características do projecto de intervenção, enquadram-se nos estudos de natureza qualitativa.

O estudo realizado, tem como estratégia de investigação o estudo de caso, o qual é uma das estratégias possíveis para fazer uma pesquisa em ciências sociais, como refere Yin (2001).

De registar que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é um método com total abrangência, não se limitando como tal a uma tática para a colecta de dados, nem somente uma característica de planificação em si mesma, no dizer de Stoecker. (1991)

Na opinião de Schramm (1971) a essência de um estudo de caso, é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados dessas decisões.

O estudo de caso realizado consiste na observação detalhada de um contexto, que se materializa numa investigação empírica de um fenómeno actual, dentro de uma realidade empresarial e baseia-se na observação de várias fontes de evidências quantitativas e qualitativas, restringindo-se ao estudo de caso único, onde há muitas variáveis de interesse em análise.

## **2 – Objecto de Estudo**

O estudo em questão tem por objecto a loja da BRAVO, sita no centro comercial Colombo, em Lisboa. Trata-se de uma loja com uma área de 1.150 m<sup>2</sup>, sendo considerada de grande dimensão, pela empresa BRAVO.

No ano de 2012, a loja BRAVO Colombo, teve um volume de facturação de 4.498.151 Euros líquidos, correspondendo a 4,6% do total das lojas em Portugal, podendo ser tomada como uma amostra significativa do universo do GRUPO BRAVO em Portugal.

As diferenças de inventário, da loja BRAVO Colombo, apuradas no exercício de 2012, foram de 64.264 Euros a preço de custo, o que corresponde a uma percentagem de 1,43% sobre as suas vendas líquidas. Comparativamente ao exercício 2011, a loja BRAVO do Colombo piorou o seu rácio de diferenças de inventário em 0.01 pontos percentuais, o que está em linha com a tendência de diferenças de inventário, apuradas no total do GRUPO BRAVO em Portugal.

De referir, ainda, que as diferenças de inventário de 2012, registadas na loja BRAVO do Colombo, correspondem a 4,6% do total de diferenças de inventário, apuradas no GRUPO BRAVO em Portugal. (Anexos 11 e 12)

## **3 – Sujeitos abrangidos pelo estudo**

Em função do estudo a realizar, os sujeitos habilitados a fornecer informações e dados concretos para o projecto, são o director da loja BRAVO objecto de estudo, o supervisor de vendas da marca BRAVO para a zona de LISBOA, bem como, um vendedor da loja BRAVO do Colombo. Todos eles são considerados “informadores privilegiados” no sentido dado por Guerra, I. (2002).

A recolha de dados será feita através de observação no local, conversas informais e entrevistas feitas com base em guião previamente elaborado e das quais

serão elaborados os respectivos protocolos. Serão, também, analisados documentos da empresa, relevantes para o projecto de intervenção, que serão objecto de análise documental.

#### **4 – Objectivos do Estudo**

Na fase inicial do projecto, os objectivos constituem eixos orientadores da investigação, e como tal podem não estar exactamente definidos. Porém, nesta fase inicial, o importante é definir um elo condutor.

Uma vez identificado o objecto e sujeitos de estudo, bem como, o tipo de estudo a realizar e as técnicas para a obtenção dos dados fundamentais para o diagnóstico, é chegada a hora de definir os objectivos desta intervenção.

O objectivo geral do estudo a realizar é intervir a fim de reduzir as diferenças de Inventário anuais, para que o seu impacto financeiro seja manifestamente inferior ao historicamente registado, na Demonstração de Resultados da loja BRAVO, sita no centro comercial Colombo, em Lisboa.

Foram definidos como primeiros objectivos deste estudo, conducente à elaboração do diagnóstico:

- Compreender alguns dos aspectos mais relevantes, relacionados com o profissionalismo e identificação com a profissão exercida, por parte dos colaboradores da loja;
- Compreender algumas das especificidades, relacionadas com o funcionamento da loja, nomeadamente no que se refere ao ambiente de trabalho e equipa da loja;
- Identificar as prioridades de gestão e as funções exercidas pela Direcção da loja;
- Identificar os principais factores, susceptíveis de influenciar os resultados de diferenças de inventário, na loja BRAVO do Colombo;

## **5 – Técnicas de recolha e análise de informação**

As técnicas passíveis de fornecer os elementos necessários para o projecto de intervenção a realizar, serão conforme Bogdan & Biklen, as entrevistas, a observação, as conversas informais com os sujeitos do estudo, bem como, a análise documental.

### **5.1 – Análise documental**

A análise documental é uma técnica de recolha de informação que tem por fonte diversos documentos relevantes para o fenómeno em estudo. Entende-se por documento, todo o objecto de informação que, de uma forma indirecta, possa fornecer indicações sobre a problemática em análise (Almeida & Pinto, 1990:95).

A análise documental é fundamental, na medida em que não basta recolher informação. Há que interpretar objectivamente os dados, para que as inferências obtidas constituam indicadores claros para o trabalho a desenvolver. Como refere Bardin, L. (1977), é a inferência que permite a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material sujeito de análise.

Em termos documentais, foi necessário consultar a Demonstração de Resultados da loja BRAVO do Colombo, bem como, analisar documentos que servem de base à realização dos inventários, no sujeito passivo. A análise destes documentos, permitiu fazer inferências dos dados para o seu contexto e serviu de base ao diagnóstico que se apresenta na parte III.

### **5.2 – A entrevista com guião e análise de conteúdo**

Para o projecto de intervenção utilizou-se a entrevista, que como refere Almeida & Pinto (1990:94) *“é uma técnica de pesquisa em ciências sociais, que se insere no subconjunto das técnicas não documentais de observação não participante”*.

Na opinião de Quivy (2005), numa fase inicial do processo de recolha de informação, a entrevista pode assumir, uma função exploratória da situação em estudo, caracterizada pelo facto do entrevistador, fazer o mínimo de perguntas, intervir de forma bastante aberta, abster-se do seu envolvimento e procurando que a entrevista se desenvolva num ambiente e contexto adequado.

Como referem Quivy *et al.* (1992:97) “a entrevista exploratória tem como função revelar luz sobre certos aspectos do fenómeno a estudar, nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho. Trata-se de abrir o espírito e ouvir”.

No caso do presente projecto de intervenção, houve uma conversa informal com o Director da Loja BRAVO do Colombo, conversa esta que se pode considerar uma entrevista exploratória. Nesta entrevista exploratória, abordou-se o problema central deste projecto de intervenção – as diferenças de inventário – onde sem constrangimentos e com abertura, foi manifestada a vontade de procurar uma solução para a diminuição das diferenças de inventário da loja objecto de estudo. Nesta entrevista exploratória, foi possível identificar aspectos a observar e a integrar na formulação do problema, bem como, detalhar o objectivo central a atingir.

À entrevista exploratória, seguiram-se outras entrevistas, de carácter formal e estruturado, realizadas em momentos distintos. As entrevistas em questão, tiveram por objectivo uma recolha de informação fundamental para o diagnóstico a realizar. Optou-se por entrevistas de alguma profundidade, centradas nos entrevistados. Almeida & Pinto (1990).

Foram entrevistados os colaboradores da loja BRAVO do Colombo, com mais conhecimentos sobre o seu funcionamento e com maior intervenção directa na sua gestão. Foram eles:

- Director da Loja Bravo do Colombo – E1
- Supervisor da loja BRAVO Colombo – E2
- Vendedor da loja BRAVO Colombo – E3



As entrevistas realizadas tiveram por base um guião, cujo protocolo se apresenta nos Anexos (1 a 3) e as inferências às entrevistas, no Diagnóstico – Parte III. A realização das entrevistas, teve por objectivo a recolha de informação para a elaboração do diagnóstico e foram centradas nos entrevistados. Almeida & Pinto (1990).

O registro das entrevistas foi feito com recurso a um gravador tendo as entrevistas sido gravadas. Posteriormente, as respostas obtidas foram transcritas e enviadas aos entrevistados, para confrontação e sua validação final. Tendo as respostas obtidas sido consideradas válidas, foram registradas nos protocolos, que como já referido, se encontram nos Anexos (1 a 3).

Terminadas as entrevistas, estas foram alvo de uma leitura flutuante, recorrendo-se em seguida à análise do seu conteúdo, que é uma das possíveis técnicas de análise de documentos e tem por base a arrumação da informação recolhida em conjuntos de categorias, de forma sistemática e qualitativa. (Berelson, 1954 cit.in Amado, 2000).

Consoante a natureza do estudo, na opinião de Bardin (1977) in Amado (2000), há três categorias de métodos de análise de conteúdo, que são a análise temática, a análise formal e a análise estrutural. No caso presente, não foi efectuada uma análise de conteúdo no sentido estrito do termo, muito embora, tenha sido possível encontrar unidades de registro, que permitiram a realização de inferências necessárias, à elaboração do diagnóstico e como tal, consequentemente para a realização do projecto de intervenção

De notar que na opinião de Blumer (1982) in Amado (2000), a inferência assume-se como uma tarefa de interpretação, que completa a análise quantitativa das comunicações em que o investigador procura assumir o papel de actor e ver o mundo do lugar dele.

A análise efectuada no caso presente, de tipo heurístico, permitiu descobrir ideias e pistas de trabalho (Quivy *et al.*, 1992:79), recolhendo elementos, referentes à loja Bravo do Colombo para dar resposta aos objectivos atrás definidos, conducentes à elaboração do diagnóstico.

## Guião da entrevista ao Director de Loja:

### Objectivos da entrevista:

- Determinar a importância atribuída, por parte da Direcção de loja, aos processos de inventariação de mercadoria e aos resultados obtidos pela inventariação em questão;
- Determinar os factores de sucesso e insucesso que mais contribuem para os resultados da inventariação de mercadorias.

Bloco	Categoria	Subcategoria	Objectivos
A	Início da entrevista	Informar o entrevistado, sobre o objectivo da entrevista	Criar um clima de cooperação e de empenho na qualidade das respostas.
B	Identidade Profissional	Habilitações literárias e experiência profissional	Conhecer o entrevistado.
		Identificação com a profissão	Reconhecer a (in)satisfação na ligação à profissão do entrevistado.
C	Loja	Caracterização da loja	Conhecer a sua dimensão e a distribuição dos espaços dedicados respectivamente à venda e ao armazenamento de mercadorias.
		Ambiente de trabalho	Conhecer o clima organizacional que se vive na loja.
		Equipa de loja	Conhecer a dimensão da equipa da loja e as suas principais funções.
D	Consciência profissional	Prioridades	Identificar as prioridades de gestão da loja, por parte da sua direcção.
		Funções que desempenha	Identificar as funções que se consideram relevantes para a boa gestão física da mercadoria e da toma do inventário.
			Determinar se o entrevistado, considera que a excussão do inventário, tem influência directa nas diferenças de inventário apuradas.
			Averiguar a importância atribuída às diferenças de inventário da loja e do respectivo impacto, na rentabilidade da loja.
E	Factores que influenciam os resultados do inventário da loja	Liderança	Determinar se o entrevistado assume os objectivos de diferenças de inventário da loja e compreende o modo como o seu trabalho contribui para a prossecução desses objectivos.
		Confirmação de mercadoria	Diagnosticar a influência dos processos de confirmação de mercadoria, nas diferenças de inventário da loja.
		Devolução de Mercadoria	Diagnosticar a influência dos procedimentos de devoluções de mercadoria, nas diferenças de inventário da loja.
		Organização da loja e do armazém	Diagnosticar a influência da organização de mercadoria no armazém, no resultado das diferenças de inventário da loja.
		Furto de mercadoria.	Averiguar se o entrevistado reconhece a existência de furtos na loja
			Determinar se os furtos têm preponderância interna ou externa
			Averiguar a existência de equipamentos de controlo anti-furto
			Determinar a existência de procedimentos internos de anti-furto
			Determinar a existência de procedimentos relativos à reposição de mercadorias em loja.
		Inventariação de mercadoria	Diagnosticar conhecimentos básicos sobre o inventário - O que é? Para que serve? Tipos inventário? Corte operações? Mercadorias inventariáveis? Equipamentos utilizados?
			Planificação do Inventário Geral - diagnosticar procedimentos estabelecidos, para efeitos de planificação do inventário
			Excussão do Inventário Geral - diagnosticar procedimentos estabelecidos, durante a realização do Inventário.
			Apurar os resultados do inventário Geral
			Averiguar se o entrevistado reconhece a necessidade de formação sobre a realização do inventário Geral.
			Teste de conhecimentos sobre a realização do Inventário Geral.
F	Finalização	Comentários	Obter do entrevistado um comentário geral à entrevista realizada
		Agradecimento	Agradecer o contributo prestado

## Guião da entrevista ao Supervisor de Lojas:

### Objectivos da entrevista:

- Determinar a importância atribuída, por parte da Supervisão de lojas, aos processos de inventariação de mercadoria e aos resultados obtidos pela inventariação em questão;
- Determinar os factores de sucesso e insucesso que mais contribuem para os resultados da inventariação de mercadorias.

Bloco	Categoria	Subcategoria	Objectivos
A	Início da entrevista	Informar o entrevistado, sobre o objectivo da entrevista	Criar um clima de cooperação e de empenho na qualidade das respostas.
B	Identidade Profissional	Habilitações literárias e experiência profissional	Conhecer o entrevistado.
		Identificação com a profissão	Reconhecer a (in)satisfação na ligação à profissão do entrevistado.
C	Loja	Caracterização da loja	Conhecer a sua dimensão e a distribuição dos espaços dedicados respectivamente à venda e ao armazenamento de mercadorias.
		Ambiente de trabalho	Conhecer o clima organizacional que se vive na loja.
		Equipa de loja	Conhecer a dimensão da equipa da loja e as suas principais funções.
D	Consciência profissional	Prioridades	Identificar as prioridades de gestão da loja, por parte da sua direcção.
		Funções que desempenha	Identificar as funções que se consideram relevantes para a boa gestão física da mercadoria e da toma do inventário.
			Determinar se o entrevistado, considera que a excussão do inventário, tem influência directa nas diferenças de inventário apuradas.
			Averiguar a importância atribuída às diferenças de inventário da loja e do respectivo impacto, na rentabilidade da loja.
E	Factores que influenciam os resultados do inventário da loja	Liderança	Determinar se conhece e assume os objectivos de diferenças de inventário da loja e compreende o modo como o seu trabalho contribui para a consecução desses objectivos.
		Confirmação de mercadoria	Diagnosticar a influência dos processos de confirmação de mercadoria (registro da mercadoria no sistema informático), nas diferenças de inventário da loja.
		Devolução de Mercadoria	Diagnosticar a influência dos procedimentos de registro informático de devoluções de mercadoria, por parte da loja ao armazém central da empresa, nas diferenças de inventário da loja.
		Organização do Armazém	Diagnosticar a influência da organização de mercadoria no armazém, no resultado das diferenças de inventário da loja
		Furto de mercadoria.	Averiguar se o entrevistado reconhece a existência de furtos na loja
		Inventariação de mercadoria	Averiguar o papel da supervisão de loja no processo de inventariação de mercadorias e determinar o seu nível de envolvimento na realização dos inventários.
			Averiguar se o entrevistado reconhece a necessidade de formação sobre a realização do inventário Geral.
F	Finalização		Teste de conhecimentos sobre a realização do Inventário Geral.
		Comentários	Obter do entrevistado um comentário geral à entrevista realizada
		Agradecimento	Agradecer o contributo prestado

## Guião da entrevista ao Vendedor de Loja:

### Objectivos da entrevista:

- Determinar a importância atribuída, por parte do Vendedor de loja – elemento sem funções e responsabilidade de gestão da loja – aos processos de inventariação de mercadoria e aos resultados obtidos pela inventariação em questão;
- Determinar os factores de sucesso e insucesso que mais contribuem para os resultados da inventariação de mercadorias.

Bloco	Categoria	Subcategoria	Objectivos
A	Início da entrevista	Informar o entrevistado, sobre o objectivo da entrevista	Criar um clima de cooperação e de empenho na qualidade das respostas.
B	Identidade Profissional	Habilitações literárias e experiência profissional	Conhecer o entrevistado.
		Identificação com a profissão	Reconhecer a (in)satisfação na ligação à profissão do entrevistado.
C	Loja	Caracterização da loja	Conhecer a sua dimensão e a distribuição dos espaços dedicados respectivamente à venda e ao armazenamento de mercadorias.
		Ambiente de trabalho	Conhecer o clima organizacional que se vive na loja.
D	Consciência profissional	Prioridades	Identificar a importância que o vendedor de loja atribui à realização dos dois inventários gerais da loja.
		Funções que desempenha	Identificar as funções que se consideram relevantes para a boa gestão física da mercadoria e da toma do inventário.
		Diferenças de inventário	Averiguar a importância atribuída à realização do inventário da loja.
			Conhecer se o entrevistado tem conhecimento dos resultados dos inventários realizados na sua loja e do impacto que os resultados do inventário têm na rentabilidade da loja.
E	Factores que influenciam os resultados do inventário da loja	Furto de mercadoria.	Averiguar se o entrevistado reconhece a existência de furtos na loja.
		Inventariação de mercadoria	Identificar as funções realizadas pelos vendedores de loja, aquando da realização do inventário geral da loja.
			Averiguar se o entrevistado reconhece a necessidade de formação sobre a realização do inventário Geral.
			Teste de conhecimentos sobre a realização do Inventário Geral.
F	Finalização	Comentários	Obter do entrevistado um comentário geral à entrevista realizada
		Agradecimento	Agradecer o contributo prestado

### 5.3 – Observação Participante

O projecto de intervenção vai socorrer-se de conversas com os colaboradores do sujeito de estudo, bem como, socorrer-se da técnica de observação.

É fundamental para o diagnóstico a realizar, que o proponente das recomendações constantes do projecto de intervenção, tenha idealmente conhecimento de terreno, nomeadamente, no que se refere à forma como é feita a gestão de mercadoria em loja e de como é feita a contagem de mercadoria, que dá origem ao apuramento final das diferenças de inventário.

Financeiramente, a diferença de inventário apurada consubstancia-se em diferenças monetárias, que podem ser positivas ou negativas e que ficam registadas anualmente na Demonstração de Resultados e Balanço contabilístico, do sujeito passivo.

Assim, a técnica de observação a utilizar na recolha de informação, integra-se, nomeadamente, na observação participante. Como refere Almeida & Pinto (1990:97), *“a observação participante consiste na inserção do observador no grupo observado, para uma análise intensiva e global do objecto de estudo. A técnica de reportagem, incidindo sobre reuniões, conferências políticas ou outras quaisquer práticas sociais, não solicitará, geralmente, dado o carácter conjuntural do objecto de estudo, senão uma participação relativamente distanciada e de curta duração. Mas, nem por isso, essa técnica, desde que utilizada sistematicamente, deixará de ter grande utilidade.”*

Em termos metodológicos, deve haver a preocupação do investigador participante se abstrair do seu conhecimento cultural próprio, devendo assumir o conhecimento do grupo observado.

## PARTE III

### O Projecto de Intervenção

## **1 – O Diagnóstico**

Segundo Guerra (2002:127), constatada a vontade colectiva ou a energia para a mudança, o diagnóstico constitui a fase que antecede o desenho do plano de acção – a diminuição das diferenças de inventário. O desejo de melhorar os resultados da empresa, através de uma melhoria dos conhecimentos, práticas de gestão em loja e métodos aplicados no processo de inventariação de mercadoria, é expresso nas entrevistas efectuadas, como se verá adiante.

No que se refere à parte decisiva do projecto – a identificação das causas que justificam a sua elaboração e as condições para a sua concretização – foram efectuadas pesquisas através de entrevistas e de técnicas de observação participante, com base em sessões de trabalho exploratórias, junto dos responsáveis com papéis centrais na situação ou problema a resolver. É nesta fase exploratória que se vão encontrar os motivos para a acção a empreender.

Com o objectivo de aprofundar o diagnóstico realizado, foi elaborado um teste, que consiste numa prova de avaliação de conhecimentos, sobre os procedimentos de inventariação geral de mercadorias. O referido teste, foi realizado, de forma individual, pelos sujeitos do estudo. Teve por objectivo, diagnosticar os reais conhecimentos práticos e técnicos, necessários às exigências do trabalho em questão, bem como, avaliar se as respectivas experiências profissionais, permitem, responder correctamente, às questões que lhes são colocadas. A prova de avaliação, visa, igualmente, aferir a aderência à realidade, entre o que se afirma conhecer e o que realmente se conhece, sobre os métodos e procedimentos de inventariação geral de mercadorias.

Tendo em consideração que toda a intervenção deverá ter uma resposta contextualizada para que tenha significado e poder ser bem sucedida, foi necessário caracterizar a loja alvo do estudo e o ambiente em que desenvolve a sua actividade.

## **1.1– Identificação da empresa**

A loja BRAVO do centro comercial Colombo, tem características comuns à generalidade das restantes lojas de pronto-a-vestir existentes, mas naturalmente apresenta particularidades, nomeadamente, no que se refere à dimensão em metros quadrados de operação, à variedade e diversidade de produtos que comercializa, bem como, no que se refere ao número de colaboradores que compõe a sua equipa de gestão.

A caracterização da loja foi feita através das inferências feitas com base nas entrevistas ao supervisor das lojas Sul do GRUPO BRAVO, ao Director da loja BRAVO do Colombo, bem como, ao vendedor mais antigo da referida loja. Além das entrevistas foram feitas inferências, com base em observações pessoais.

As afirmações sobre a experiência profissional, a identificação com a profissão, a caracterização da loja, o ambiente de trabalho, bem como, a consciência profissional dos entrevistados, em particular no que se refere à boa gestão da mercadoria e ao processo de inventariação de mercadorias, foram obtidas nas entrevistas aos outros três entrevistados (Anexos 1 a 3).

### **Habilitações Literárias**

Os entrevistados, com responsabilidade directa na loja, são detentores de habilitações literárias, ao nível do ensino secundário, nomeadamente, o Director da Loja, que possui o 12º ano de escolaridade, e o vendedor entrevistado, que possui o 9º ano de escolaridade. O Supervisor da loja BRAVO do Colombo, tem uma licenciatura em Marketing.

E1 – *“Tenho o 12º Ano de escolaridade”.*

E2 – *“Sou licenciado em Marketing.”*

E3 – *“Tenho o 9º ano.”*



### **Experiência profissional**

A experiência profissional das equipas de loja, revela um nível muito satisfatório, com a existência de colaboradores com uma razoável experiência da actividade desempenhada, como da empresa em si, reflexo do número anos ao serviço da empresa BRAVO.

E1 – *“O GRUPO BRAVO foi o meu primeiro emprego, tendo iniciado a minha actividade como vendedor. Todo o meu percurso profissional foi feito dentro desta empresa. Já passei por outras lojas do GRUPO e há 5 anos (+-) fui promovido a Director de Loja.”*

E2 – *“(...) entrei no nosso GRUPO há 2 anos”.*

E3 – *“(...) estou a trabalhar aqui na loja há 6 anos. Já há muito tempo.”*

### **Identificação profissional**

A identificação dos colaboradores entrevistados com a actividade desenvolvida pelos mesmos, revela um nível satisfatório de identificação com a profissão que desempenham e um sentimento de pertença ao GRUPO BRAVO.

E1 – *“É boa. Estou contente com o meu trabalho, embora estejamos a viver momentos particularmente difíceis em termos de vendas.”*

E2 – *“A minha identificação é total. Só pode”*

E3 – *“Gosto, mas acho que tenho capacidade para mais. Um dia vou conseguir subir.”*

### Caracterização geral da loja

A actividade da loja é a de pronto-a-vestir de homem e senhora. A dimensão da loja, que em rigor é de 1.150m<sup>2</sup> e inclui um armazém interno, no piso superior da loja, com 520m<sup>2</sup>.

Em traços gerais a caracterização da loja feita pelos entrevistados é a seguinte:

E1 – *“É uma loja boa, com um ambiente e serviço ao cliente muito agradável e profissional.”*

E2 – *“É uma loja de pronto-a-vestir, dedicada ao segmento médio, médio-alto. A qualidade das nossas mercadorias é muito boa e a relação qualidade preço, é talvez a melhor que eu conheça.”*

E3 – *“É uma loja grande e espaçosa para os clientes. Tem de tudo.”*

A dimensão da loja é caracterizada como sendo grande.

E1 – *“É uma loja muito grande, não sei exactamente quantos metros tem, mas é grande, isto é, ao pé das outras lojas de pronto-a-vestir, a nossa é a maior ou uma das maiores existentes no Colombo.”*

E2 – *“É uma loja grande. Terá aproximadamente uns 1.500m<sup>2</sup>. isto mais ou menos.”*

E3 – *“Porque é muito grande. A BRAVO não é uma loja qualquer. Aqui temos os mais variados artigos e para isso é preciso espaço.”*

Na loja existem dois grandes espaços comerciais, dedicados à venda de artigos de roupa de homem e senhora. Os espaços em questão, são designados de secção de homem e de senhora. Ambos os espaços incluem a venda de acessórios de moda, nomeadamente, sapatos e bijutaria diversa.

E1 – *“Existem basicamente 2 grandes áreas de venda, que são a secção de Homem, a de Senhora, sendo que em cada uma delas existem outras subsecções, que têm a ver com o tipo de colecção que se vende, isto é, clássico, casual, interior, calçado e acessórios de moda.”*

E2 – *“Temos basicamente duas secções, uma de Homem e outra de Senhora. Cada uma das secções está dividida por tipo de colecção e ainda por zona de sapatos e acessórios.”*

E3 – *“Bom, temos basicamente Senhora e Homem. É assim que a loja está dividida.”*

O armazém da loja, com 520m<sup>2</sup> de superfície, é considerado pelos entrevistados como sendo muito espaçoso e está organizado por tipo de colecção, isto é, mercadoria de homem e de senhora.

E1 – *“Em relação ao armazenamento das mercadorias, há um armazém na mezanine da loja, que tem aproximadamente a mesma dimensão da loja. É gigantesco.”*

E2 – *“Existe um armazém interno, na parte de cima da loja. É bastante grande, por sinal e está organizado da mesma forma que a loja, isto é por homem e senhora.”*

E3 – *“Há um grande armazém lá em cima, onde está toda a mercadoria que não cabe na loja.”*

### **Clima organizacional da loja**

Em traços gerais, a inferência com base nas entrevistas revela um clima organizacional amistoso, mas disciplinado.

E1 – *“É muito bom. Todos se dão bem, mas estão aqui para trabalhar e não para serem amigos. Eu também não deixo que haja confusões. Eu dou-me ao respeito e sabem que sou exigente, mas que podem contar comigo.”*

E2 – *“Bom. Do que vejo, a relação entre todos é cordial e profissional. Há alguns colaboradores que têm muitos anos de casa e como tal, mais que uma relação profissional, às vezes há uma relação quase que pessoal, com o que isso tem de bom e de mau.”*

E3 – *“Tem dias, mas em geral é bom. Cada vez somos menos vendedores e por isso sobra sempre mais trabalho, mas em geral é bom.”*

O relacionamento com as chefias é classificado como sendo, igualmente, bom.

E1 – *“É a mesma coisa. É boa, mas o melhor é serem eles a falar. Eu dou-me ao respeito e sabem que sou exigente, mas que podem contar comigo”.*

E2 – *“É igualmente boa. Há alguns colaboradores que têm muitos anos de casa e como tal, mais que uma relação profissional, às vezes há uma relação quase que pessoal, com o que isso tem de bom e de mau.”*

E3 – *“Há muita pressão para vendermos, mas a relação é boa.”*

### **A equipa da loja e suas funções genéricas**

A loja BRAVO no Colombo, tem uma equipa directa de 12 colaboradores, sendo composta pelo o director da loja, dois chefes de secção, respectivamente de Senhora e de Homem e mais nove vendedores. Além da equipa directa, a loja reporta ao supervisor de vendas de zona sul, o qual, perante a direcção da marca é, igualmente, responsável pela boa gestão de operações da loja BRAVO no Colombo.

Em traços gerais a caracterização da loja feita pelos entrevistados é vaga, o que denota falta de rigor na descrição das funções de cada colaborador de loja e como tal, carência de especialidade de funções.

Em termos do número de colaboradores que compõem a equipa de gestão da loja, a descrição feita é a seguinte:

E1 – *“Somos 12 no total. 8 são full-time e os restantes 4 são part-time de 20h. A minha equipa directa, sou eu mais dois chefes de secção (homem e senhora), uma merchandiser/vitrinista e os restantes são vendedores.”*

A gestão do armazém e a gestão administrativa da loja, é assegurada directamente pelo Director de loja.

E1 – *“Já tivemos um responsável de armazém, mas com as reduções de pessoal, agora já não. Actualmente, a equipa de gestão, eu e as chefes de secção, somos os responsáveis pela gestão do armazém. Em relação à gestão administrativa, sou eu directamente o responsável, mas tenho, também, a ajuda das chefes de secção.”*

E2 – *“Quem faz a supervisão administrativa da loja é o director de loja. Ele é o responsável por essa área, mas sempre que é necessário eu verifico se está tudo correcto.”*

A descrição da função administrativa da loja, feita pelos entrevistados, é genérica e revela uma diversidade de funções, pouco compatível com a função de director de loja.

E1 – *“A gestão administrativa, consiste na conferência das caixas, recepção da mercadoria, introdução das guias no sistema informático, autorização de devoluções das vendas (para que não haja fraudes), os horários das equipas, organização das férias. Enfim tanta coisa.”*

E2 – *“A gestão administrativa é a gestão de toda a papelada. Guias de mercadoria, folhas de caixas, horários, etc. Há muita coisa para fazer.”*

### **Consciência profissional / Prioridades de Gestão de Loja**

As entrevistas realizadas, revelam uma clara e quase exclusiva orientação para a venda, de forma transversal a toda a sua equipa.

E1 – *“A minha prioridade são as vendas. É para isso que me pagam. A loja tem que vender.*

*Depois é tudo o que gira à volta das vendas, isto é, ter uma boa equipa e motivada, conseguir atingir os objectivos que me pedem, garantir que a loja está com o visual merchandising correcto e de acordo com o livro. Enfim, garantir que a loja abre todos os dias e que os nossos clientes são bem tratados e querem voltar à loja.”*

E2 – *“A prioridade é tudo um pouco, mas o fundamental é conseguir que as lojas vendam bem.*

*Tenho uma grande equipa e tenho que a gerir. Há sempre pessoas mais fáceis e outras mais difíceis. Talvez a grande prioridade sejam mesmo as pessoas das lojas, porque têm que estar motivadas para vender e isso não é fácil de conseguir.”*

E3 – *“A venda e a conversão, são as minhas prioridades. O importante é servir o cliente e que o cliente nos volte a comprar.”*

### **Consciência profissional / Funções desempenhadas com impacto na gestão da mercadoria e nas diferenças de inventário**

Averiguar o nível de influência por parte dos diversos colaboradores da loja, em particular por parte da direcção da loja, na gestão da mercadoria e na inventariação das mesmas mercadorias, é algo fundamental para o presente projecto de intervenção.

As entrevistas realizadas aos três entrevistados denotam falta de precisão, algo preocupante e revelador da real importância dada à boa gestão da mercadoria e ao processo de inventariação de mercadoria.

Quando directamente questionados sobre as suas funções, que se consideram terem impacto na boa ou má gestão física da mercadoria e na toma do inventário da sua loja, as respostas obtidas são as seguintes:

E1 – *“As minhas funções, com impacto na boa ou má gestão física da mercadoria são várias, nomeadamente a responsabilidade garantir a correcta reposição de*

*mercadoria em loja e todos os aspectos relacionados com a recepção, confirmação e devolução de mercadorias.”*

E2 – *“Essas funções são mais do Director de loja, mas o facto de fazer a revisão das guias de entrada de mercadoria, das reposições de mercadoria em loja, etc., é por si só um garante de que contribuo para que tudo esteja correcto e que não sejam apontados erros às lojas.*

*Preocupo-me sempre em verificar se há incidências de mercadoria, isto é se as mercadorias recebidas pela loja, estão todas introduzidas no sistema informático. No final de cada estação/temporada faço pessoalmente a revisão das guias de devolução para ver se está tudo ok. Ora que é que eu faço mais... faço o controlo da reposição de mercadoria em loja para que não hajam faltas de tamanho à venda, etc., etc.”*

E3 – *“Funções com impacto na gestão de mercadoria? As funções são a venda de roupa. Se a vender é porque a gestão é não. Não é assim?”*

### **Diferenças de inventário e a sua importância**

Para uma correcta identificação da loja, dentro do âmbito deste projecto de intervenção e para determinar a consciência profissional de cada um dos entrevistados, foi naturalmente necessário questionar os mesmos sobre a importância atribuída ao processo de inventariação de mercadorias, bem como, às diferenças de inventário apuradas.

A análise das respostas obtidas, revela que os entrevistados atribuem importância ao processo de inventariação de mercadorias.

E1 – *“Sim, claro. A contagem das peças a inventariar pode originar ou não diferenças. As peças têm que ser todas contadas e bem contadas, para que não se provoquem diferenças, adicionais, às realmente existentes.”*

E2 – *“O inventário é sempre uma altura de grande tensão, porque temos sempre que melhorar os resultados em relação ao ano anterior. É muito importante.*

*Nas datas de inventário eu estou sempre presente, numas das lojas que supervisiono. Não consigo estar em todas, mas acompanho a realização do inventário, sempre em uma ou duas lojas, por temporada.”*

E3 – *“Deve ser muito importante, até porque é o Director da loja que faz o inventário geral. O supervisor das lojas, também, vem cá sempre no inventário geral.”*

As respostas obtidas, revelam igualmente, que os entrevistados atribuem importância às diferenças de inventário.

E1 – *“Os resultados dos inventários têm muita importância. É sempre importante reduzirmos as diferenças de ano para ano.”*

E2 – *“Os resultados do inventário são muito importantes. Nem podia ser de outra forma.”*

E3 – *“Os resultados, dizem-nos se roubaram muito ou pouco. É sempre importante termos a noção das diferenças de inventário. É importante, principalmente para estarmos mais atentos ao tipo de roupa nos estão a roubar.”*

Os entrevistados, quando questionados sobre as reais diferenças de inventário, registadas na loja BRAVO do Colombo, não apresentam de imediato uma resposta conclusiva, muito embora, reconheçam explicitamente o impacto das diferenças de inventário, na rentabilidade da loja.

E1 – *“De memória não sei quais foram os resultados do último inventário, mas tenho ali. Em valor não sei qual é o impacto das diferenças na rentabilidade da minha loja, mas sei em unidades sei que foram quase 1700 peças que desapareceram, no último inventário de primavera verão.”*

E2 – *“Os resultados de inventário desta loja, ora bem, tenho aqui na minha pasta... Esta loja teve 1,42% de diferença no total ano passado. No último inventário de*



*Primavera verão teve 1,64%, ou seja piorou os seus resultados. E em relação à rentabilidade os resultados são, obviamente muito importantes.”*

E3 – *“Não isso não. Não sei quais foram os resultados do último inventário, nem o impacto das diferenças na rentabilidade da loja. Mas deve ser muita, não?”*

## **1.2 – Identificação de Problemas**

O diagnóstico tem por base um conjunto de objectivos definidos para a sua elaboração, os quais determinaram a construção dos instrumentos de recolha dos dados.

A recolha de dados efectuada através das entrevistas, do teste de conhecimentos, bem como, através das observações pessoais, pretendem identificar as principais causas para os maus resultados de inventário, obtidos de forma regular, na loja BRAVO do Centro Comercial Colombo. Ao mesmo tempo, a recolha de dados efectuada forneceu, indicações para a diminuição das diferenças de inventário apuradas semestralmente, na loja analisada.

### **1.2.1 – Inferências feitas com base nas entrevistas**

A Análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas, dão várias indicações que justificam as elevadas diferenças de inventário, obtidas na loja BRAVO do Centro Comercial Colombo.

#### **Liderança**

A liderança exercida pela Direcção de Loja, em termos de orientação para resultados de diferenças de inventário, limita-se a transmitir resultados. A Direcção da Loja, não envolve a equipa para que se atinjam os objectivos propostos pela organização, ao nível das diferenças de inventário.

A Direcção da loja, conhece e assume os objectivos de diferenças de inventário da loja, mas de forma incipiente.

E1 – *“Sim, os meus objectivos são diminuir as diferenças de inventário em relação ao ano passado e ao semestre passado.”*

A Direcção da loja, embora se assuma como responsável pela gestão física das mercadorias e pelo processo de inventariação é, igualmente, vaga, na determinação de como o seu trabalho influencia tais actividades.

E1 – *“Sim. A minha influência na gestão física da mercadoria e na toma de inventário, é relevante. A boa ou má gestão da loja é minha responsabilidade, pelo que os seus resultados também.”*

A Direcção de loja, não envolve a sua equipa, de forma eficaz, nos objectivos de diferenças de inventário da sua loja.

E1 – *“Eu transmito sempre á minha equipa se o inventário teve bons ou maus resultados, mas não precisam de saber mais...”*

Ao nível da Supervisão de Loja, a liderança é deficitária no que se refere à assunção de responsabilidades e à emissão de directrizes sobre, como bem executar a tarefa de inventariação de mercadorias.

O Supervisor de loja, conhece teoricamente, a importância dos resultados do inventário da loja, mas na realidade não assume tal importância e efectivamente não a reconhece, o que é revelador o tipo de supervisão exercida nesta matéria.

E2 – *“O objectivo é sempre reduzir as diferenças de inventário. As lojas que fazem melhor que o ano passado, isto para primavera verão e para Outono Inverno, estão de parabéns, as outras não.”*

E2 – *“A minha influência é alguma. A responsabilidade directa é do Director da loja e eu tenho que garantir que fazem bem o seu trabalho. Nesse aspecto sou responsável e influencio os resultados.”*

E2 – *“Os Directores de loja sabem, até porque a informação é-lhes dada por mim.”*

No que se refere aos conhecimentos e à importância atribuída aos resultados do inventário da loja, a falta de qualidade de liderança, por parte da Direcção de Loja, bem como, do responsável pela sua supervisão, é corroborada pela falta de conhecimento e interesse manifestado pelos colaboradores da loja, cujo representante entrevistado é o exemplo.

E3 – *Não isso não. Não sei quais foram os resultados do último inventário (...).*”

E3 – *“Não faço ideia, se melhorámos ou piorámos os resultados de inventário.”*

E3 – *“Não tenho objectivos para cumprir sobre nada que diga respeito ao inventário. Eu só trato das vendas.”*

### **Confirmação de mercadoria**

As mercadorias que são recepcionadas pela loja, são introduzidas no sistema informático da loja. A esta introdução, chama-se confirmação de mercadoria, a qual assume um papel relevante, no presente diagnóstico, já que todas e quaisquer diferenças de inventário, começam com a entrada da mercadoria na loja.

O testemunho dos entrevistados, permite concluir que a confirmação de mercadorias é um processo simples, que faz parte da rotina de gestão da loja, bem como, bastante supervisionado pela estrutura administrativa da empresa.

E1 – *“O processo de recepção e introdução de mercadoria no sistema da loja, faz-se basicamente em 3 passos, ou seja: 1) Chega a mercadoria e é confirmado se o nº de caixas confere com o e-mail prévio da Galindo (transportadora). 2) Com a pistola de inventário faz-se a leitura dos EAN das caixas que chegaram, e descarregam para o TPV. 3) É picada a descarga da máquina com a guia de remessa. Se correcto assina-se a guia de entrega, caso não esteja então inscreve-se a incidência logo na guia (enviam e-mail a incidências a informar). Caso existam caixas violadas, também se fazem as incidências na guia e também se envia um e-mail a incidências Madrid. Sempre que há*

*uma incidência é tirada uma fotografia e anexada ao processo para tirar dúvidas, caso seja necessário.”*

E2 – *“Sim, os procedimentos existentes estão muito rodados e não escapa nada ao armazém de Espanha. O processo é praticamente todo automático e validado pela loja e pelo armazém central de Espanha.”*

O testemunho dos entrevistados, permite ainda concluir que as grandes diferenças de inventário apuradas na loja BRAVO do Colombo, não terão como principal razão a confirmação de mercadorias.

E1 – *“Difícilmente haverá diferenças de inventário, resultantes de uma incorrecta confirmação das mercadorias no sistema informático. O processo está muito controlado por nós que recebemos a mercadoria, pelo armazém que a envia e pelo transportador, o qual é responsável por confirmar o que transporta e o que entrega na loja.”*

E2 – *“Podem sempre haver diferenças, resultantes de uma incorrecta confirmação das mercadorias no sistema informático, mas duvido que sejam muitas, pelo que já disse”.*

### **Devoluções de mercadoria**

As mercadorias que são devolvidas pela loja ao armazém central de Madrid, são registadas informaticamente como saídas ao Armazém Central.

As devoluções de mercadoria, assumem um papel, igualmente, relevante no presente diagnóstico, já que as mesmas devoluções, podem ter um papel determinante nas diferenças de inventário, apuradas na loja da BRAVO do Colombo.

Pelo testemunho dos entrevistados, poder-se-á concluir que as devoluções de mercadorias, implicam um procedimento relativamente simples, pontual e bastante supervisionado, pela estrutura administrativa da empresa, pelo que as grandes diferenças de inventário apuradas na loja BRAVO do Colombo, não terão como principal razão as devoluções de mercadorias.

E1 – *“São feitas duas devoluções ao Armazém central do grupo em Madrid por ano. A metodologia usada é a separação de raízes por caixa. As caixas são criadas na pistola de inventário, e faz-se a leitura dos artigos são colocados na caixa. Quando a caixa está cheia, passa-se à seguinte, etc..., Em seguida, descarrega-se a pistola para o TPV, para emitir a guia de expedição.”*

E1 – *“Poucas ou nenhuma implicações. É certo que uma devolução mal feita pode influenciar positiva ou negativamente o inventário, ou seja, se ao devolver se introduzirem mais padrões do que os realmente os devolvidos, irá dar existências em negativo o que influenciará positivamente o resultado de inventário.*

*No caso da loja introduzir mais padrões do que os que envia fisicamente, vão continuar a existir artigos em stock informático que realmente não existem na loja, o que será considerado diferença de inventário com prejuízo para a loja.*

*Mas, o armazém central em Madrid, também, confere a mercadoria à chegada e caso haja diferenças estas são-nos ditas e temos que fazer correcções. É o mesmo processo das confirmações, mas ao contrário e com muito menos roupa.”*

E2 – *“ As devoluções quase em nada podem influenciar os resultados do Inventário. Só se fazem devoluções no final da temporada, ou seja no final de PV e OI. Não são muitas peças, até porque cada vez mais vendemos muito em saldos e o que devolvemos é mesmo o que não se conseguiu vender.*

*Este processo de devolução também é verificado pelo armazém de Madrid e se faltarem peças, dizem-nos quase de imediato e não costumam haver diferenças. Às vezes há uma ou outra referência que está trocada, mas em unidades a coisa tem que bater certo.”*

### **Armazém da Loja**

O local físico do armazém da loja, bem como a sua organização e funcionalidade, são outro dos elementos em estudo, já que podem contribuir positivamente ou negativamente para as elevadas diferenças de inventário apuradas na loja BRAVO do Colombo.

Pelo testemunho dos entrevistados, poder-se-á concluir que o armazém da loja não tem nenhuma organização standardizada, pelo que não há um critério a seguir relativamente á sua organização.

E1 – *“Não há uma norma ou orientação especial, relativamente à sua organização. Actualmente o armazém está organizado por famílias, contudo e frente à dificuldade que é levantada pelo sistema de reposição via TPV, o armazém devia ser organizado por raízes.”*

E2 – *“Está organizado por grandes famílias, isto é camisas, casados, t’shirts, calças. Está por tipo de mercadoria e quando há tempo, organiza-se também por tamanhos para seja mais fácil encontrar o que se pretende.”*

Os entrevistados concluem que a organização do armazém pode influenciar a realização do inventário e como tal os resultados do referido inventário, algo corroborado pela análise de dados.

Mais uma vez, tanto a direcção de loja, como o responsável pela sua supervisão, na teoria reconhecem a importância de uma correcta organização do armazém e da sua consequente influência nos resultados das diferenças de inventário, mas na prática desvalorizam tal organização, ao não implementarem métodos de gestão do armazém da loja.

E1 – *O impacto da organização do armazém é grande, pois além de atrasar a realização de inventário, mais facilmente surgem erros e o controlo e rigor na auditoria diminui.*

*Tipicamente uns dois dias antes do inventário, faz-se um controlo mais exaustivo no armazém para garantir que está perfeitamente arrumado e com todas as peças perfeitamente visíveis.*

E1 – *Temas relacionados e de interesse para o correcto diagnóstico das diferenças? Bom, a auditoria após a contagem e leitura do código de barras é fundamental para a*

*veracidade dos resultados, algo que raramente acontece, ou seja, só acontece quando temos a presença da empresa externa de auditoria.*

E2 – *“É importante que esteja bem organizado, de fácil acesso e limpo. Digo sempre aos directores de loja que o armazém é fundamental para a boa gestão da loja.”*

E2 – *“Bem, há sempre pontos a melhorar na organização do armazém, mas agora de repente não me ocorre nada. Já está tudo muito estudado.”*

### **Existência de furto de mercadorias**

O furto de mercadoria é forçosamente um dos elementos em estudo, já que pode contribuir para as diferenças de inventário apuradas na loja BRAVO do Colombo.

Conclui-se que há uma consciência generalizada da existência de furtos de mercadoria.

E1 – *“Sim, sim, é claro que há furtos.”*

E2 – *“Claramente que há furto”.*

E3 – *“A gatunagem é a principal razão para as diferenças de inventário. Há muitos furtos e cada vez vai haver mais. Ainda no outro dia, fui a correr atrás de um tipo.”*

### **Tipo de furto de mercadoria**

A inferência feita com base nas entrevistas, não permite concluir se os furtos são maioritariamente internos ou externos.

E1 – *“Os dois, mas claramente mais furto externo. Há muitos gangs organizados.”*

E2 – *“A maioria do furto é externo, mas nunca se sabe. Fazemos o controlo dos colaboradores à saída de loja, mas pode sempre escapar alguma peça...”*



E3 – *“Acho que o roubo é externo. Não posso falar pelos outros, mas não estou a ver nenhum dos meus colegas a roubar.”*

### **Equipamentos para controlo de furto de mercadoria**

Pelo testemunho dos entrevistados, poder-se-á dizer que a loja BRAVO no Colombo, tem à sua disposição um conjunto de ferramentas dissuasoras de furto e do controlo anti-furto, nomeadamente, no que se refere há existência de antenas de alarme, de alarmes de roupa, bem como, de câmaras de vigilância, que embora falsas são um elemento dissuasor.

E1 – *“Sim temos antena de alarme e testamos as antenas diariamente.”*

E1 – *“Sim e não. Na loja temos câmaras de vigilância, mas são falsas... No armazém não temos nada.”*

Porém, verifica-se que a existência de meios físicos de controlo anti-furto, são insuficientes para as necessidades da loja e ineficazes para garantir a desejável segurança das mercadorias da loja BRAVO no Colombo.

E1 – *“Na loja, aproximadamente metade das peças estão alarmadas, porque não existem alarmes suficientes, para todas as peças...”*

E1 – *“Os que é possível alarmar, sim. Fios, pulseiras, botões de punho, ou equivalentes, não.”*

Verifica-se, também, que no armazém da loja, não existe qualquer mecanismo anti-furto, o que é revelador da distinção feita entre a sala de vendas da loja e o armazém da loja.

E1 – *“Não alarmamos as peças que estão no armazém. Não há alarmes para tudo...”*

E1 – *“Sim e não. Na loja temos câmaras de vigilância, mas são falsas...”*

E2 – *“Na loja sim, mas no armazém não há alarmes.”*

E2 – *“Não há câmaras no armazém, mas se calhar devíamos pôr...”*

### **Procedimentos internos para controlo de furtos de mercadorias**

Podemos aferir, com um elevado grau de razoabilidade que existem procedimentos internos para controlar os furtos. Os procedimentos existentes denotam preocupação com o controlo das mercadorias da loja, mas são insuficientes e pouco orientados, para um efectivo controlo.

E1 – *“Tenta-se que pelo menos na entrada da loja esteja sempre um vendedor, a partir daí depende, da quantidade de vendedores disponíveis, embora os provadores sejam uma prioridade.”*

E1 – *“Existem códigos internos para alertar da presença de elementos já referenciados por furtos, ou então de etnias associadas ao furto.”*

A prioridade na colocação de alarmes, nas mercadorias, revela falta de critério.

E1 – *“Peles sempre em primeiro lugar. A partir daí não há nenhuma prioridade estipulada, porque as peças alarmadas são as que estão há mais tempo em loja. Quando não há mais alarmes, não se alarma.”*

Os provadores de uma loja, são naturalmente um local passível de controlo, mas verifica-se que na loja BRAVO do Colombo, não há qualquer regra instituída sobre o número de peças, que os clientes podem levar para tais provadores.

E1 – *“Não há nenhuma regra instituída, sobre o número de peças que os clientes levam para as cabines de prova. Se o cliente quiser levar 1 peça, ok, se quiser levar 10,*

*também não há nada que o impeça. Não podemos controlar o número de peças, porque não temos como fazê-lo, nem colaboradores suficientes para o controlar.”*

A gestão da loja, denota preocupação com a possibilidade de existência de furtos por parte dos seus colaboradores, sendo testemunho disso a revisão que é feita aos seus pertences, à saída da loja.

E1 – “Todos os colaboradores, mostram as malas ou volumes que transportem consigo, à saída da loja”

Porém, um dos elementos passíveis de transportar mercadorias furtadas, para fora da loja, é de difícil controlo, sendo o exemplo disso, o tipo de sacos do lixo utilizados na loja.

E1 – “*Os sacos do lixo, são fornecidos pela empresa de limpeza. Só temos esses. São Normais. São sacos pretos e com atilhos. Iguais aos que se compram nos supermercados.*”

O acesso ao armazém é livre a todos os colaboradores da loja e não existe qualquer controlo de entradas e saídas, no mesmo.

E1 – “*Sim, o acesso ao armazém é livre. Todos podem entrar até porque está sempre aberto. Estamos a pensar implementar um plano de controlo de entradas, para que sempre que algum funcionário vá ao armazém tenha que avisar na sala de venda.*”

E2 – “*O Armazém está obviamente aberto, para que o acesso seja fácil.*”

### **Furto de mercadoria / Reposição de mercadoria em loja**

Há regras instituídas para a movimentação física da mercadoria, do armazém para a loja, para efeitos de reposição. Contudo, qualquer colaborador pode fazer essa reposição, o que justifica o acesso ao armazém, por qualquer colaborador da loja.

E1 – *“A reposição de mercadoria nas lojas é feita com base na listagem do sistema de vendas. Depois é ir ao armazém e recolher as peças que se venderam para repor em loja. A reposição de mercadoria é feita por todos. Uns dias uns, outro dia outros. É conforme calha.”*

### **Inventariação de Mercadoria / Diagnosticar conhecimentos básicos sobre o inventário**

Pelo testemunho dos entrevistados, pode concluir-se que sabem o que é um inventário e para que serve a inventariação das mercadorias.

E1 – *“Um inventário é uma contagem das mercadorias que existem na loja e no armazém da loja. Serve para verificar se há diferenças entre o stock que temos no sistema informático e as peças que realmente temos na loja.”*

E2 – *Inventariar a mercadoria é contar as peças e serve para apurar as diferenças de inventário.*

E3 – *“O inventário é contar a mercadoria. Serve para ver o que realmente temos dentro da loja e do armazém está claro.”*

Na loja BRAVO do Colombo, realizam-se dois tipos de inventariação de mercadoria. O inventário geral e o inventário rotativo.

As diferenças entre os dois tipos de inventariação, são várias. Contudo, a principal diferença, reside no facto do Inventário Geral, ter carácter vinculativo dos dados aí apurados, os quais se tornam oficiais não só para a empresa, como perante todos os organismos público-fiscais.

Os inventários rotativos são meros instrumentos de controlo ao longo da temporada, para apurar desvios em determinadas famílias mercadorias.

E1 – *“Há dois tipos de inventário. O inventário Geral e os inventários rotativos.*

*Os inventários gerais são feitos com a pistola, e os inventários rotativos são feitos geralmente, com um papel, onde apontamos as contagens.*

*Além disso, os inventários rotativos, são meramente informativos. Só os 2 inventários gerais é que são transmitidos para o sistema informático, para que fique registada a diferença de inventário.”*

E2 – *“Os inventários gerais são oficiais, pelo que produzem resultados vinculativos. Fazemos dois inventários gerais por ano, já que essa é a regra da empresa.*

*O inventário geral da loja, é um momento crucial pelo qual somos todos avaliados. Os resultados aqui apurados influenciam os resultados da empresa.*

*Os inventários rotativos são apenas informativos.”*

A loja BRAVO do Colombo, realiza dois inventários gerais por ano, sendo que as datas de realização de tais inventários, são uma decisão da administração do GRUPO BRAVO.

Já o número de inventários rotativos a realizar, varia e depende das orientações da supervisão de loja, a quem cabe decidir a quantidade de vezes que se realizam, bem como, o tipo de mercadorias a inventariar.

E1 – *“Fazemos cerca de 10 inventários rotativos. O número de inventários pode não coincidir todas as temporadas devido aos conflitos com retail calendar. Os Inventários Gerais são dois como em todas as lojas e a data é fixa, ou seja é-nos transmitida oficialmente pela empresa.”*

E2 – *“Depende de loja para loja. Em média fazemos um rotativo por mês. Quanto maior for a diferença detectada no inventário geral, mais inventários rotativos se farão. Normalmente o critério tem a ver com o tipo de mercadoria que está na frente de loja. Isto é se no mês do rotativo temos camisas à frente, digo para fazerem o rotativo de camisas.”*

E2 – *“(…) Em relação os rotativos, a minha função é de decidir, sozinho ou de acordo com a direcção da marca, que famílias de mercadorias que serão inventariadas. Por*

*exemplo, posso decidir que neste mês faremos um rotativo de camisas, e vamos contar todas as camisas que temos em loja e armazém e contrastar esse resultado com as unidades que temos no sistema, ou seja, com as existências teóricas.”*

**Inventariação de Mercadoria/ Planificação do Inventário Geral –  
diagnosticar procedimentos estabelecidos, para efeitos de planificação do  
inventário**

A realização do inventário geral, implica a planificação das actividades a realizar durante a toma do inventário.

E1 – *“Sim, há muita coisa a planificar antes de fazer o inventário geral. Por exemplo, tenho que escolher a equipa que vai realizar o inventário, ajustar os horários dessas pessoas, ver se tenho pistolas suficientes e se funcionam e além disso, tenho que preparar toda a loja em termos de zonas de contagem de mercadorias. Enfim, é um trabalho que se faz bem, mas que implica tempo.”*

E2 – *“(…) garantir que todas as acções que se realizam, estão de acordo com os procedimentos da empresa e como tal que tudo é cumprido de acordo com as regras existentes. É também, esclarecer dúvidas, orientar, etc.”*

Na planificação do inventário geral, a mercadoria a inventariar, assume especial relevância, pelo que existem instruções específicas fornecidas pela empresa, instruções essas denominadas “corte de operações” que entre outros aspectos, definem concretamente quais são as mercadorias a inventariar.

E1 – *“O corte de operações, é a instrução que recebemos da empresa, para não fazermos movimentos informáticos de mercadoria, isto é, na data do corte de operações, não podemos introduzir nem fazer devoluções de mercadoria no sistema. Se houver mercadoria que tenha chegado à loja nesse dia, esta fica por confirmar e também não entra no inventário.”*

E1 – *“Mercadoria inventariável é por exemplo o que lhe disse, ou seja, mercadoria que chegou à loja e que não foi confirmada no sistema. Por exemplo, as mercadorias que estão no local dos arranjos, também não se inventariam, porque já saíram do sistema.”*

**Inventariação de Mercadoria/ Excussão do Inventário Geral – diagnosticar procedimentos estabelecidos, durante a realização do Inventário**

No caso da loja BRAVO, o inventário geral realiza-se no final Junho e no final de Dezembro, já que são as datas de fim de época normal, das colecções, Primavera – Verão e de Outono – Inverno, respectivamente. Entende-se por época normal, o período de comercialização antes de promoções ou saldos.

E1 – *“No verão, fazemos o inventário geral no final de Junho e no Inverno fazemos no final de Dezembro. É basicamente antes do fim dos saldos. As datas exactas são definidas pela empresa.”*

Tendo em consideração o elevado número de peças a inventariar, a realização do inventário geral, é um processo moroso, que requer uma disponibilidade adicional, por parte da equipa que o executa.

E1 – *“Nas datas do inventário Geral, temos aproximadamente 20.000 peças. É o que cabe cá dentro, ou seja, metade em loja e a outra no armazém. No inventário de Inverno as peças parecem mais, porque como são mais grossas ocupam mais espaço.”*

E1 – *“São muitas horas. O inventário geral demora para aí umas 6 a 7 horas. O inventário começa sempre após o fecho da loja. No Colombo começamos por volta da meia-noite e meia. É uma noitada”*

E2 – *“Depende do tamanho da loja. Esta loja demora umas 5 horas, mais ou menos.”*

Tratando-se de um inventário geral, a loja BRAVO do Colombo utiliza máquinas de contagem de mercadoria, vulgo “pistolas”. Estas máquinas, através da

leitura do código de barras das etiquetas inventariadas, vão registrando e armazenando a informação de todas as referências lidas.

E1 – *“No inventário geral utilizamos as pistolas, ou seja, a máquina que lê as referências pistoladas. Sabe o que é não é. Vamos com a pistola e apontamos os códigos de barra e vamos lendo, uma a uma.(...)”*

Os colaboradores que participam na inventariação geral da loja BRAVO do Colombo, são seleccionados pelo Director de Loja.

E1 – *“Normalmente quem faz o inventário sou eu, os dois chefes de secção e mais três ou quatro vendedores.”*

E3 – *“Sim. Sempre que sou escolhido pelo director de loja, venho contar a mercadoria com a pistola.”*

A realização do inventário geral, na loja BRAVO do Colombo, inclui um conjunto de procedimentos, nomeadamente a “zonificação” e orientações gerais, sobre a forma de inventariação, conforme a seguinte descrição feita pelo Director de Loja:

E1 – *“Começamos por zonificar, ou seja, dividir a loja e o armazém em grandes áreas. Cada zona, implica uma contagem de peças e um responsável por essa contagem. Por isso é importante dividir bem a loja, até para que todos tenham mais ou menos as mesmas peças para contar. Depois é começar a contar com as pistolas.*

E1 – *“Sim, normalmente contamos sempre da esquerda para a direita, para evitar os erros. Para além disso começamos pela porta de entrada da loja ou do armazém, até ao fim.”*

E1 – *“Bom, o importante é irmos descarregando as pistolas no sistema informático. Sempre que descarregamos a pistola, a mesma fica a zero e começa a contar outra vez. Além disso vou dando apoio à equipa. São muitas horas a contar peças e é importante que estejam motivados.”*



O testemunho dos entrevistados, permite aferir o elevado grau de confiança, por parte da equipa de loja e da sua supervisão, na correcta excussão dos procedimentos relativos à inventariação geral das mercadorias.

E1 – *“Sim. As equipas sabem o que estão a fazer. Um inventário Geral é um inventário Geral. Os procedimentos são sempre iguais. O fundamental é estarem concentrados e contarem bem.”*

E2 – *“Sei porque assisto às contagem e porque tenho confiança na minha equipa. É lógico que podem haver erros, mas como é feito com a pistola, basta contar e estar atento ao que se está a fazer. Cada vez que se lê um código de barras a pistola emite um sinal. É fácil.”*

E3 – *“Eu sei contar bem com a pistola. Eu tenho muito cuidado na contagem das peças. Conto todas as peças e tento que nada escape. (...).”*

#### **Inventariação de Mercadoria/ Apurar os resultados do inventário Geral**

Os resultados do inventário geral da loja BRAVO, são apurados informaticamente, através da descarga das “pistolas”, no sistema informática da loja.

Os stocks informáticos, são actualizados após a validação dos dados.

E1 – *“O inventário termina quando já não há mais peças por descarregar no sistema. O apuramento dos resultados do inventário geral da loja faz-se depois de todas as pistolas terem descarregado a informação para o sistema informático da loja. Depois de estar tudo descarregado no sistema informático TPV, carrega-se no botão finalizar inventário a finalização do inventário que gera um ficheiro que se imprime e arquiva.”*

E1 – *“Os resultados são apurados em Espanha. A mim quem me informa é o meu supervisor. Normalmente no dia a seguir já sabemos quais foram as diferenças apuradas. Os Stocks são actualizados informaticamente por Espanha. Nós não temos intervenção, nem sabemos quando é que são actualizados.”*

**Inventariação de Mercadoria/ Averiguar se os entrevistados reconhecem a necessidade de formação sobre a realização do inventário Geral.**

Pelo testemunho dos entrevistados, poder-se-á concluir que sabem realizar um inventário geral e que não têm dúvidas sobre os procedimentos de inventariação geral de mercadoria.

E1 – *“Não tenho, nem posso, ter dúvidas de como realizar um inventário. Já são muitos anos a fazer inventários.”*

E2 – *“Não tenho dúvidas.”*

E3 – *Não. Sei fazer um inventário.*

Quando questionados, sobre a necessidade de formação, sobre os procedimentos de inventariação geral de mercadoria, nenhum dos entrevistados assume a necessidade de tal formação.

E1 – *“A formação vem sempre bem, mas acho que neste caso, não preciso.”*

E2 – *“Se não tenho dúvidas é porque não preciso de formação.”*

E3 – *“Acho que não. Não, não preciso de formação.”*

Em relação à existência de um Guia de, procedimentos de inventariação geral de mercadoria, os entrevistados quando questionados sobre tal existência, não apresentam respostas unânimes. Contudo, é revelada a existência de um Guia de Inventariação geral de mercadorias, o qual não se encontra traduzido para a língua Portuguesa.

E1 – *“Sim, temos um Guia de inventário, mas está em Espanhol. Já li o Guia, mas está como está em espanhol. Há expressões que não se entendem bem. Devíamos ter o nosso Guia em Português...”*

E2 – *“Sim. Claro que já li o Guia.”*

E3 – *“Não, nem sabia que havia um Guia.”*

Os entrevistados, quando questionados sobre a existência de formação, ministrada pela empresa, sobre procedimentos de inventariação geral de mercadoria, também, não apresentam uma resposta unânime, o que corrobora a inexistência de uma uniformização de conhecimentos.

E1 – *“A formação é a que está no Guia de inventário criado pelo departamento de auditoria de Espanha.”*

E2 – *“Li o Guia de inventário e a minha chefe ensinou-me a utilizar a pistola. Depois se me recordo, assisti ao inventário de uma loja e tirei as dúvidas que tinha. Não é complicado. O difícil é fazer com que a loja venda.”*

E3 – *“Que eu saiba, não há formação sobre inventário.”*

### **1.2.2 – Inferências feitas com base no teste de conhecimentos sobre a realização do Inventário Geral.**

Com o objectivo de testar os reais conhecimentos dos entrevistados, sobre os procedimentos de inventariação geral de mercadoria, foi-lhes proposto a realização de um teste que se consubstancia numa prova de conhecimentos.

A realização da prova de avaliação de conhecimentos, visou testar as competências relacionadas com os conhecimentos e experiência, nomeadamente, no que se refere à capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades de inventariação geral de mercadorias.

O teste efectuado, com duração de 20 minutos, foi o mesmo para os três entrevistados. Contém, vinte e oito perguntas de resposta múltipla, resultado de um

**Instituto Superior de Gestão**  
**Projecto de Intervenção**

resumo dos ensinamentos, que constam do “Guia de Inventário 09” da empresa BRAVO, bem como, das orientações gerais, sobre o processo de inventariação geral de mercadoria, que o departamento de auditoria do GRUPO BRAVO, faz chegar periodicamente, via correio electrónico, às lojas do GRUPO BRAVO, nomeadamente à loja BRAVO do COLOMBO.

O Resumo das respostas obtidas é o seguinte:

Teste de conhecimentos de procedimentos de Inventariação Geral de Mercadorias	RESPOSTAS OBTIDAS: S = Supervisor; D = Director; V = Vendedor			RESPOSTAS CORRECTAS	RESPOSTAS CERTAS E ERRADAS 1= Certo; 0= Errado		
	S	D	V		S	D	V
<b>Questões:</b>							
1. A mercadoria não inventariável é:	a	a	a	a	1	1	1
2. Qual pode ser a explicação para termos existências em negativo?	a	a	a	a	1	1	1
3. Se ao fazer gestão de mercadoria, no “Listado Erros Entradas” aparece “Caixa não carregada”:	a	b	a	a	1	0	1
4. Ao realizar as saídas informáticas de mercadoria:	d	c	c	d	1	0	0
5. O listado “erros de descarga no inventário”:	b	d	a	c	0	0	0
6. Uma vez fechado o resultado do inventário e depois de processar os dados, a minha existência teórica passa a ser:	b	b	a	b	1	1	0
7. Quais são as zonas destinadas para a confirmação de mercadoria e para os defeitos invendáveis?	c	d	a	d	0	1	0
8. O corte de operações físico e informático é:	b	a	a	d	0	0	0
9. No dia antes do inventário:	c	c	c	d	0	0	0
10. As zonas do armazém não podem exceder:	a	a	a	a	1	1	1
11. As zonas da sala de vendas não podem exceder:	a	a	a	a	1	1	1
12. O corte de operações apenas deve ser conhecido pelo Gerente e pelo Segundo:	b	b	b	b	1	1	1
13. Se tenho mercadoria antiga a caminho:	b	b	a	c	0	0	0
14. O anexo IV e o resumo de zonas deve ser enviado por email:	c	c	a	c	1	1	0
15. Os bustos da sala de vendas e exposições:	b	b	b	b	1	1	1
16. Com que frequência se descarrega a pistola?	d	d	d	c	0	0	0
17. Os pendurados do armazém são sempre as últimas peças do armazém:	b	b	b	b	1	1	1
18. Os defeitos vendáveis e invendáveis não gestionados:	b	b	a	b	1	1	0
19. Os erros gerados após a descarga da pistola:	d	d	d	d	1	1	1
20. As zonas contam-se à mão e com a pistola	a	a	a	b	0	0	0
21. Daremos fim de Inventário:	b	b	a	b	1	1	0
22. A mesa e os dois chariots mais perto devem ser considerados com uma só zona:	b	b	a	b	1	1	0
23. Para zonificar a sala de vendas:	c	e	e	d	0	0	0
24. Ao terminar de inventariar o armazém:	a	a	c	a	1	1	0
25. O móvel de jeans dividir-se-á em 2 zonas: metade superior e metade inferior:	b	c	b	c	0	1	0
26. Qual é a primeira zona da sala de vendas (correlativa à última do armazém)?	b	b	b	a	0	0	0
27. Se temos ganchos camiseiros com cintos pendurados nos móveis do armazém:	b	b	c	b	1	1	0
28. No armazém zonificaremos cada prateleira com peças como uma zona:	c	c	b	c	1	1	0
<b>TOTAL DE RESPOSTAS CERTAS</b>					<b>18</b>	<b>18</b>	<b>9</b>
Nível de acerto de 0 a 100%					64%	64%	32%

Os testes efectuados, cujas respostas aos mesmos se encontram nos Anexos (4 a 7), revelam falhas de conhecimento, em relação aos procedimentos instituídos pela empresa, sobre como bem realizar um inventário geral, o que contraria, as afirmações proferidas pelos entrevistados.

### **1.2.3 – Inferências feitas com base em observações pessoais.**

A observação no local, foi feita em dois dias distintos. Durante um dia normal de trabalho e no dia da realização do Inventário Geral da loja, onde se acompanhou todo o processo de inventariação.

A observação feita no dia normal de trabalho, foi feita por períodos de duas horas cada, em três momentos distintos, na abertura da loja, durante a tarde e ao fecho da mesma. De notar que a loja BRAVO no Colombo, está aberta, das 10 horas às 24 horas, todos os dias, com excepção do dia 1 de Janeiro e do dia 25 de Dezembro.

A observação no local, permitiu verificar que existe um relacionamento afável entre todos os colaboradores da loja, que as relações de hierarquia são claras e que existe um sentimento de pertença à loja BRAVO do Colombo, por parte de toda a equipa.

A gestão da loja é assegurada pela direcção da mesma, constituída pelo seu director e pelos dois chefes de secção, bem como, por doze vendedores, sendo oito deles colaboradores de *full-time* e outros quatro colaboradores em *part-time*.

As inferências feitas com base na observação no local, tiveram como objectivo primordial, determinar os factores que maior influência podem ter nos resultados do inventário da loja BRAVO no Colombo. Assim, a observação no local, foi orientada para quatro grandes áreas de análise, sendo elas a liderança exercida pela direcção da loja, a confirmação e devolução de mercadorias, o furto de mercadoria e por último o processo de inventariação de mercadoria.

A atribuição de tarefas administrativas é distribuída pela restante equipa de vendedores, de forma pontual e rotativa, pelo que não há um responsável, claramente identificado, por toda a gestão administrativa da loja. Assim, em termos de gestão administrativa da loja, a direcção da mesma, compreende o modo como o seu trabalho contribui para a consecução dos objectivos da loja, mas não direcciona eficazmente a sua actividade para a obtenção desses mesmos objectivos. Tal e como refere, Carvalho (1992, p.44) *“Quando existe um grau de centralização e hierarquização elevado originam-se percepções de clima mais negativas, associadas a características como a autocracia, a rigidez e o bloqueamento da criatividade. A percepção do clima é alterada conforme a posição hierárquica dos indivíduos; precisando, quanto mais “elevado” o posto, maior a tendência para perceber a organização como menos autocrática, mais centrada nos interesses dos indivíduos, mais amigável e mais apta para se renovar”*.

A venda de mercadorias é claramente a prioridade de todos os colaboradores da loja, inclusivamente da direcção da mesma, pelo que o atendimento ao cliente assume a preponderância quase total, nas actividades realizadas na loja BRAVO do Colombo, relegando assim, para segundo plano, todas as outras actividades que não tenham a venda como objectivo principal.

Pela análise efectuada, concluiu-se que o líder da loja, apresenta problemas na forma como delega as actividades administrativas da loja e como tal não direcciona de forma eficaz os seus recursos humanos. As práticas de liderança exercidas pelo Director da loja, não correspondem ao que Fachada (1998) define, ou seja, a liderança como um fenómeno de influência interpessoal, exercida em determinada situação, através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos. A correcta liderança, implica um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião, é prever, decidir e organizar (Parreira, 2000);

No que se refere á confirmação e devolução de mercadorias, verifica-se a existência de procedimentos administrativos, claros e do total conhecimento por parte

da direcção da loja. É facilmente diagnosticada a existência de uma forte supervisão externa à loja, a qual influencia directamente a boa gestão administrativa e consequente cumprimento das regras administrativas instituídas, para a confirmação e devolução de mercadorias.

Pela análise efectuada no local, é possível garantir com um elevado grau de certeza, que as diferenças de inventário que se verificam na loja BRAVO do Colombo, não têm maioritariamente origem nos procedimentos de confirmação e devolução de mercadorias.

Em relação aos furtos de mercadoria na loja BRAVO, a análise efectuada no local foi orientada para a verificação da existência de equipamentos de controlo anti-furto, procedimentos internos de anti-furto e para a existência de procedimentos relativos à reposição de mercadorias em loja.

A loja BRAVO do Colombo, tem à sua disposição um conjunto de equipamentos anti-furto, nomeadamente antenas de alarmes, alarmes individuais de roupa, bem como câmaras de vigilância. Contudo, contrariamente ao afirmado pelo director da loja, na entrevista que lhe foi realizada, a observação no local, concluiu que não são feitos teste de alarme, pelo que não foi possível confirmar a existência de qualquer procedimento de verificação do correcto funcionamento das antenas de alarme.

A observação no local, permitiu verificar, igualmente, a manifesta insuficiência de alarmes individuais, vulgo, bolachas e etiquetas de alarme. Esta insuficiência de alarmes, implica que mais de metade das peças existentes em loja, não tenha este sistema anti-furto e que não haja de todo, qualquer acessório tipo, sapatos, pulseiras, colares, brincos, etc., que esteja alarmado.

As câmaras de vigilância instaladas são do tipo *dummy*, vulgo, falsas, pelo que a sua existência é exclusivamente dissuasória. Pela análise no local, através da conversação com alguns colaboradores da loja, pode concluir-se que é do conhecimento geral, dos elementos da equipa, que tais câmaras são *dummy*.

Em relação a procedimentos internos de anti-furto, verifica-se que existem embora, sejam mal orientados e pouco eficazes.

Os procedimentos instituídos, implicam actividades que visam diminuir as possibilidades de furto de mercadorias, nomeadamente, no que se refere ao posicionamento dos colaboradores na frente de loja, com o objectivo de melhor controlarem as entradas e saídas de clientes. Contudo, não há qualquer controlo das peças que os clientes transportam consigo no interior da loja, nomeadamente, para dentro dos provadores.

Verifica-se, igualmente, que as malas dos colaboradores são revistadas à saída de loja, para verificar se os mesmos, transportam alguma mercadoria para fora da loja, sem que a mesma esteja paga. Porém, embora os objectos pessoais sejam revistadas, os sacos do lixo, e as caixas de mercadora, supostamente vazias, não o são, podendo como tal, saírem da loja, sem qualquer tipo de controlo.

O acesso ao armazém da loja é livre a qualquer colaborador e a sua permanência no mesmo armazém, não é efectivamente controlada.

A reposição de mercadoria em loja, é feita três a quatro vezes ao dia e através de uma listagem com origem informática, a qual indica exactamente, quais as referências e respectivos tamanhos, que têm que sair de armazém para a loja. Esta reposição de mercadoria, é feita por qualquer colaborador da loja, mas por indicação do Director da loja. A observação no local, permitiu verificar, que a reposição nem sempre é efectuada exclusivamente por quem é destacado pelo Director da loja, e que, por vezes, essa reposição é feita por mais do que um colaborador, ao mesmo tempo.

A observação no local, feita durante todo o processo de inventariação, permitiu verificar no local, que a loja, apenas encerrou ao público às 0h32, já que se encontravam clientes no interior da loja, até essa hora. Após o fecho da loja, ao público, deu-se início ao processo de inventariação geral de mercadorias, o qual decorreu até às 6h21.



No total, foram inventariadas, trinta e três mil, novecentas e noventa e oito peças, no total, das quais, vinte e duas mil, trezentas e quatro, estavam na zona de venda da loja. As restantes peças, encontravam-se no respectivo armazém da loja BRAVO do Colombo.

O processo de inventariação de mercadorias, iniciou-se com uma mini reunião entre o Director da loja, os dois chefes de secção e três vendedores *full-time*, sendo que um destes vendedores não tinha qualquer experiência na realização de um inventário Geral.

O Supervisor de loja, que assistiu à reunião, questionou o Director de Loja, sobre a presença de um colaborador sem experiência na realização de tal tarefa. Obteve como resposta, o facto de nenhum outro colaborador, ter aceite o convite para realizar o referido Inventário.

A reunião cuja duração foi de 10', versou exclusivamente sobre a divisão das áreas a inventariar, bem como, sobre a importância do inventário. Ao vendedor que participava no inventário geral pela primeira vez, foi-lhe explicado como funcionava a “pistola” e disponibilizada ajuda, sempre e quando necessitasse da mesma.

A observação no local, permitiu verificar que não foi sugerida a leitura do “Guia de Inventário”, ao vendedor inexperiente na realização, de tal inventário. De referir, também, que a observação no local, permitiu verificar que o “Guia de Inventário 09”, se encontrava fisicamente no escritório do Director da loja e que o mesmo está redigido em Castelhana e é datado do ano 2009. Tal Guia, que se encontra no Anexo 8, é constituído por 22 páginas, das quais de 50% são dedicadas à explicação do modo de utilização das “pistolas” em uso, na empresa.

A leitura do “Guia de Inventário 09” revela-se difícil, por não se encontrar na língua Portuguesa e porque a sua estrutura é de difícil compreensão. A análise do referido Guia, permite concluir que o mesmo, não é um Manual de Inventariação Geral de Mercadoria, mas tal e como o nome indica, apenas um guia de orientação, sobre os procedimentos relativos ao processo de inventariação de mercadoria.

A atribuição de cada zona a inventariar, foi feita através de sorteio. Em resumo, a secção de homem foi inventariada pelo Director da loja e por um vendedor, a secção de senhora, foi inventariada pelos dois chefes de secção e o armazém foi inventariado por dois vendedores, sendo que um destes vendedores era o que não tinha qualquer experiência, anterior na realização de um inventário geral.

O processo de inventariação, iniciou-se com a distribuição das “pistolas” pela equipa, sendo que cada colaborador ficou com uma “pistola”. Em seguida procedeu-se à distribuição dos papéis de “zonificação” – exemplar em Anexo (9) – os quais servem para dividir as varias zonas da loja a inventariar. A cada um destes papéis, denominados por “papel zona”, corresponde a uma zona da loja, e está numerado, de 1 a 100. Posteriormente, cada equipa de inventariação, fez a zonificação da loja, o que corresponde à subdivisão da mesma, por áreas de contagem. A cada uma dessas zonas, correspondem, aproximadamente, entre 100 a 500 peças a serem inventariadas. Cada zona é inventariada por um colaborador, sendo tal colaborador, o responsável directo e exclusivo pela correcta contagem de todas as peças de roupa e acessórios, que se encontrem dentro do perímetro dessa mesma zona.

Entre outros aspectos, a observação no local, permitiu verificar de imediato que a quantidade de peças incluídas em cada zona, não corresponde às instruções que constam no “Guia de Inventário Geral”.

A inventariação das peças das duas montras e das mercadorias com defeito, ficou a cargo do Director da loja. A totalidade destas peças, foi considerada como pertencentes a uma zona denominada, zona 1. No total a loja foi subdivida em 100 zonas de inventariação.

Após, o processo de zonificação, deu-se início ao processo de contagem com a “pistola”. Este processo de contagem, baseia-se na leitura, com a “pistola”, dos códigos de barra de cada etiqueta.

Ao longo do processo de leitura, houve vários incidentes, nomeadamente o facto de algumas máquinas terem ficado sem bateria, algo que seria evitável se as “pistolas” estivessem com as baterias totalmente carregadas no início da contagem.

A falta de bateria, num instrumento fundamental à inventariação de mercadorias, evidencia, falta de preparação do processo de inventariação geral de mercadorias e como tal uma falha de liderança, no que se refere à assunção do papel de planear e organizar, para evitar eventuais falhas ao longo do processo de inventariação.

Verificou-se, igualmente, que havia muitas peças de roupa e acessórios que não tinham etiqueta com código de barras, o que implicou que a referência a inventariar, fosse introduzida de forma manual, na “pistola”. Tal inventariação manual, é morosa já que implica introduzir na máquina de contagem, vulgo “pistola”, treze algarismos, por cada peça de roupa ou acessório, sem código de barras, ou com código de barras ilegível. Além de morosa, a incorrecta introdução de um qualquer algarismo, pode dar origem a uma inventariação errada.

No final da inventariação de cada zona, o colaborador responsável pela contagem de todas as peças de roupa e acessórios, dessa mesma zona, apontou manualmente no “papel zona” o número de peças inventariadas que constam da leitura efectuada pela “pistola”.

A observação no local, permitiu verificar que algumas das “zonas” inventariadas, foram alvo de uma contagem manual por parte do supervisor da loja. Tal contagem manual, visava auditar se o número de peças inventariado através da “pistola” e posteriormente inscrito no “papel zona”, correspondia efectivamente ao número de peças que se encontravam dentro da zona inventariada.

No total, foram aleatoriamente auditadas, pelo Supervisor, 5 zonas das 100 zonas inventariadas. Os resultados obtidos, permitiram verificar que as 5 zonas auditadas, continham, 39 peças, 250, 476, 554 e 601 peças, respectivamente. Tais resultados, revelam que o critério de zonificação seguido, teve por base as áreas físicas

da loja, e não propriamente o critério estabelecido pelo Guia de Inventário, no que se refere à quantidade de peças a incluir, dentro de cada “zona”.

Nas 5 zonas auditadas, verificou-se, também, que à excepção da “zona 45” que continha efectivamente 39 peças, que as restantes zonas, continham, mais ou menos peças que as contadas através da “pistola”. Assim, nos casos auditados, apenas uma das 5 zonas, apresentava um desvio, entre o contado pela “pistola” versus manualmente, superior a 20 peças, número considerado como desvio máximo permitido. A “zona” que apresentava um desvio de 34 peças, entre o contado “pistola” versus manualmente, foi a “zona 99”, que continha 554 peças. Toda esta “zona” foi novamente inventariada com a “Pistola”. No final da nova contagem, o resultado apurado na “zona 99” foi de 535 peças, o que corresponde a um desvio de 15 peças em relação à contagem manual. O resultado foi dado como bom.

No final de toda a inventariação geral das mercadorias existentes na loja BRAVO do Colombo, deu-se início ao processo de descarga das “pistolas” para o sistema informático da loja. Este processo consiste, na passagem da informação das “pistolas” para o sistema informático da loja, através, da ligação entre ambos, de um caso “USB”. O processo de descarga de informação é lento, tendo tardado, aproximadamente 60 minutos, o que perfaz em média, 10 minutos por “Pistola”.

Após a descarga completa de todas as “pistolas” para o Sistema informático, o Director da loja, deu informaticamente por concluído o inventário, tendo assim terminado, também, todo o processo de inventariação da loja BRAVO do Colombo.

No dia seguinte ao inventário geral, os resultados do inventário, foram comunicados à loja. Os resultados do inventário geral de Outono-Inverno, consubstanciaram-se num desvio, entre o stock teórico (informático) e o stock real, de 1.748 peças, o que a preço de custo, corresponde a uma diferença de inventário de 33.212€ (trinta e três mil, duzentos e doze Euros). Esta diferença de inventário, corresponde, igualmente, a 1,27% das vendas realizadas na loja, durante a colecção de Outono-Inverno do ano de 2012.

Se aos resultados de Outono-Inverno, somarmos os resultados apurados no inventário geral de Primavera–Verão, os quais apresentaram uma diferença de inventário de 2.218 peças, correspondente a 31.052€ (trinta e um mil, cinquenta e dois Euros), ou 1,64% das vendas da loja nesse período, o total de diferenças de inventário da loja BRAVO do Colombo, no exercício 2012, foi de 64.264€ (sessenta e quatro mil, duzentos e sessenta e quatro Euros), o que corresponde a 1,43% do total das vendas sem IVA, realizadas no total do respectivo exercício fiscal.

### **1.3. Análise SWOT**

A análise SWOT, permite de forma sistematizada, colocar em evidência, as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), da análise que se está a elaborar.

A análise SWOT que se apresenta, é feita sobre o diagnóstico realizado e está orientada para ajudar a construir o Projecto de Intervenção, já que se pretende, através desta mesma análise, maximizar as oportunidades do ambiente á volta dos pontos fortes e minimizar os pontos fracos, através da redução das ameaças existentes.

<b>Pontos Fortes</b>
----------------------

- Boa experiência profissional por parte dos colaboradores da loja BRAVO do Colombo;
- Boa identificação dos colaboradores com a actividade desenvolvida pelos mesmos;
- Sentimento de pertença ao GRUPO BRAVO, por parte dos colaboradores da loja;
- Clima organizacional amigoso e disciplinado;
- Procedimentos de confirmação e devolução de mercadorias, bastante supervisionados pela estrutura administrativa da empresa e do total conhecimento, por parte da direcção da loja;
- Existência de ferramentas dissuasoras de furto e do controlo anti-furto;
- Existência de procedimentos internos para controlar os furtos;
- Conhecimento generalizado por parte da equipa directiva da loja, sobre o que é um inventário e para que serve a inventariação das mercadorias;
- Atribuição de importância, às diferenças de inventário e reconhecimento do impacto dessas diferenças, na rentabilidade da loja.

<b>Pontos Fracos</b>
----------------------

- Inexistência de especialidade de funções;
- Vasta diversidade de funções, sobre o controlo directo do Director de loja.

- Não envolvimento da equipa da loja, por parte do seu Director, nos objectivos da loja BRAVO Colombo, nos resultados de diferenças de inventário;
- Liderança de estilo liberal e como tal deficitária, por parte da Supervisão, no que se refere à assunção de responsabilidades e à emissão de directrizes sobre, como bem executar a tarefa de inventariação de mercadorias.
- Falta de conhecimento e de interesse, pelos resultados do inventário geral, manifestado pela generalidade dos colaboradores da loja, o que denota falta de uma correcta gestão de equipas.
- Os meios físicos de controlo anti-furto, são insuficientes para as necessidades da loja e ineficazes para garantir a desejável segurança das mercadorias da loja BRAVO no Colombo.
- A prioridade na colocação de alarmes, nas mercadorias, revela falta de critério.
- Inexistência de um Manual de Inventariação geral de mercadorias;
- A Direcção da loja não delega de forma correcta as actividades administrativas da loja e como tal não direcciona de forma eficaz os seus recursos humanos.
- Não são feitos teste de alarme, pelo que não é possível verificar o correcto funcionamento das antenas de alarme.
- Insuficiência de alarmes de roupa;
- Os acessórios, tipo sapatos, pulseiras, colares, brincos, relógios, etc., não são de todo alarmados;
- As câmaras de vigilância instaladas, são do tipo *dummy*, vulgo, falsas, pelo que a sua existência é exclusivamente dissuasória;
- É do conhecimento geral, dos elementos da equipa, que as câmaras de vigilância são falsas;
- Procedimentos internos de anti-furto, mal orientados e pouco eficazes;
- Não existe controlo do número de peças que os clientes transportam consigo para dentro dos provadores;
- Os sacos do lixo, e as caixas de mercadora, supostamente vazias, não são revistadas à saída da loja;
- O acesso ao armazém da loja é livre a qualquer colaborador e a sua permanência no interior do mesmo, não é efectivamente controlada;

- Realização do Inventário Geral de Mercadorias, com colaboradores sem qualquer experiência na realização de um inventário Geral.
- O “Guia de Inventário 09”, está redigido em Castelhana, é vago e está desactualizado;
- Excessiva quantidade de peças inventariadas em algumas “zonas”;
- O critério de zonificação seguido, no inventário Geral realizado, teve por base as áreas físicas da loja e não a quantidade de peças a incluir, dentro de cada “zona”.
- As respostas aos testes efectuados, revelam importantes falhas de conhecimento, em relação aos procedimentos instituídos pela empresa, sobre como bem realizar um inventário geral;

<b>Ameaças</b>
----------------

- Todas as actividades que não tenham a venda de mercadorias, como objectivo principal, são relegadas para segundo plano;
- Não há um responsável, claramente identificado, por toda a gestão administrativa da loja;
- No armazém da loja, não existe qualquer mecanismo anti-furto;
- Inexistência de regras sobre o número de peças, que os clientes podem levar para os provadores, que pode facilitar a existência de furtos de mercadoria;
- O acesso ao armazém é livre a todos os colaboradores da loja e não existe qualquer controlo de entradas e saídas, no mesmo.
- Excesso de confiança, por parte da equipa directiva da loja e da sua supervisão, na correcta excussão dos procedimentos relativos à inventariação geral das mercadorias.
- Nenhum dos entrevistados assume a necessidade de formação sobre procedimentos de inventariação geral de mercadoria.
- Cada “zona”, é inventariada através de “pistola” apenas por um colaborador, sendo tal colaborador, o responsável directo e exclusivo pela correcta contagem de todas as peças de roupa e acessórios, que se encontrem dentro do perímetro dessa mesma zona.
- A atribuição de cada zona a inventariar, é feita através de sorteio.



- O Inventário inicia-se apenas após o fecho da loja ao público, sendo tal fecho realizado após as 24h;
- Longa duração da realização do inventário geral de mercadorias;
- Quantidade muito avultada de peças a inventariar, apenas num só momento de inventariação.
- A gestão do armazém, não tem um responsável único, sendo a sua gestão organizacional e administrativa, partilhada pela direcção da loja.
- O tipo de sacos do lixo utilizados na loja, dificulta o controlo sobre o conteúdo dos mesmos.

<b>Oportunidades</b>
----------------------

- Os colaboradores da loja reconhecem a importância de uma correcta organização do armazém e da sua consequente influência nos resultados das diferenças de inventário
- A gestão da loja, denota preocupação com a possibilidade de existência de furtos por parte dos seus colaboradores;
- Há uma consciência generalizada da existência de furtos de mercadoria.
- Os procedimentos existentes com o controlo das mercadorias da loja, denotem preocupação, mas são insuficientes e pouco orientados, para um efectivo controlo.
- A loja BRAVO do Colombo, pertence a um grupo empresarial com capacidade financeira, pelo que existe possibilidade de melhorar o controlo anti-furto, bem como, os procedimentos relativos ao processo de inventariação geral de mercadorias;

## **2 – Objectivos do projecto de intervenção**

O objectivo central do projecto de intervenção é a redução das diferenças de Inventário anuais da loja BRAVO Colombo. Com base, no diagnóstico efectuado, tal redução poderá ser conseguida através da melhoria do processo de inventariação de mercadorias, da formação dos intervenientes em tal actividade de inventariação, bem como, através de um melhor controlo físico das mercadorias à guarda da loja.

## **3 – Questões a responder**

O projecto de intervenção deverá dar resposta às questões identificadas nas secções de trabalho, na análise documental existente, bem como, nas entrevistas realizadas.

Noções sobre a tarefa de inventariação geral de mercadorias, aspectos a garantir antes e depois da realização da inventariação, definição de zonas a inventariar, bem como, a correcta planificação do inventário, são temas fundamentais a abordar nos procedimentos de inventariação de mercadorias.

A liderança, assume um papel determinante no projecto de intervenção, já que todo o processo está muito dependente da qualidade e cuidado, com que os recursos humanos executam a tarefa em questão.

O controlo das mercadorias à guarda da empresa, é igualmente, um aspecto determinante, já que os furtos, influenciam directamente o resultado final do inventário geral de mercadorias da Loja Bravo do Colombo.

## **I – Procedimentos de inventariação de mercadorias**

Os procedimentos existentes para a inventariação de mercadorias, têm por base a experiência profissional dos entrevistados, um pequeno guia de inventário em castelhano, bem como, informação da dispersa e pouco objectiva.

Para uma correcta inventariação de mercadorias, dever-se-á elaborar um manual de inventariação de mercadoria, onde estejam expressas todas as regras e procedimentos para tal actividade. O referido manual deve conter informação, completa e de fácil entendimento. Tendo em consideração o seu público-alvo, o manual deve estar escrito em português, deve ser objectivo e deverá versar sobre aspectos, tais como:

### **A) Noções gerais sobre o inventário**

#### **Definição de inventariação de mercadorias**

– Procedimento através do qual conhecemos a diferença entre a existência teórica e a existência real de mercadoria da sucursal. Consiste em contar toda a mercadoria que há na loja (incluindo armazéns e montras) e comparar o resultado apurado, com as existências teóricas, registadas no sistema informático da loja.

#### **Para que serve**

– Para conhecer a diferença que existe entre a existência teórica (a mercadoria que o sistema diz que existe na nossa loja) e a existência real (mercadoria que comprovámos que existe, após a contagem)

### **B) Aspectos a garantir antes e depois do inventário,**

**Corte de Operações:** É uma instrução de cumprimento obrigatório que proíbe realizar movimentos de mercadoria, tanto físicos, como informáticos antes e depois do inventário, com o objectivo de evitar que não fiquem artigos por inventariar.

**Corte de operações antes do inventário:** o objectivo é confirmar e introduzir informaticamente toda a Mercadoria possível, até ao fecho do dia anterior ao inventário.

**Corte de operações durante o inventário:** Durante o dia do inventário geral de mercadorias, deverá ser proibida a realização de movimentos informáticos de mercadoria

### **C) Definição de zonas a inventariar**

Consiste em dividir o local (loja, montras e armazém) em zonas e identificar as mesmas. Quanto mais pequena for a zona, mais fácil será contar a mercadoria e mais rápida será a sua verificação. O processo de divisão do local, em pequenas zonas, apelida-se de zonificação.

A zonificação, deverá garantir a realização dos seguintes procedimentos:

- Dividir o local em zonas e identificar as mesmas. Quanto mais pequena for a zona, mais fácil será contar a mercadoria que possui e mais rápida será a sua verificação.
- Cada zona deverá ter entre 50 e 250 unidades, excepto os charriots e as montras.
- Numerar todas as zonas da 001 à 999, de forma correlativa. Qualquer salto de zona deverá ter uma explicação lógica.
- Construir um mapa de zonas onde constem todas as zonas a inventariar – sugere-se a construção de um mapa igual, ao que se encontra no Anexo 10.

Para o sucesso da zonificação da loja no seu todo, na divisão da loja em zonas, haverá que garantir aspectos fundamentais, tais como:

- Que na definição de zonas, este incluída toda a mercadoria que se encontra na montra, em caixas ou armários, bem como, mercadorias com defeito não introduzidas no sistema informático.
- Que uma zona não deve incluir mercadoria de duas localizações físicas separadas.

- Identificar claramente e separar as mercadorias que não fazem parte do inventário.

#### **D) Correcta planificação do inventário**

Uma vez conhecida a data de realização do inventário geral da loja, este deve ser planeado cuidadosamente, pelo que com um mínimo de 10 dias de antecedência se deve garantir que:

- Se organizam as férias da equipa, garantindo que na semana do inventário está em loja a equipa necessária para realizar o inventário e para manter o normal funcionamento da loja.
- Garantir que a loja tem todo o material necessário para o inventário, nomeadamente, instruções de inventário, instruções de funcionamento das pistolas, instruções de corte de operações, folhas de inventário manual e anexos ao inventário.
- Não faltar material físico, nomeadamente pilhas para as máquinas de inventariação, vulgo pistolas, rotuladores e folhas suficientes de identificação de zonas a inventariar.
- O armazém se encontra com a mercadoria devidamente organizada, sem mercadoria debaixo das estantes ou em zonas pouco movimentadas do armazém.
- Se identificam correctamente as mercadorias a não inventariar, ou seja, mercadorias por confirmar e mercadoria invendável, da qual se deu baixa, mas que permaneça na loja.

Para um correcto acompanhamento do inventário, é aconselhável a elaboração de um *checklist* de controlo, onde constem todas as actividades a realizar, antes, durante e após o fecho do inventário. Este *checklist*, conforme sugestão em Anexo (13),

permitirá um melhor acompanhamento das diferentes fases do inventário e ter uma visão mais estruturada, de todo o processo de inventariação.

### **E) Verificação de conhecimentos**

Uma semana antes da realização do inventário, é aconselhável testar os conhecimentos de todos os intervenientes no processo de inventariação. Com base nos resultados de tal teste, poder-se-á aferir se todos os intervenientes estão devidamente formados e agir em conformidade. Recomenda-se a realização de um teste, igual ao que se encontra no Anexo (4)

## **II – O papel da liderança no processo de inventariação de mercadorias.**

A liderança, assume um papel determinante no projecto de intervenção, já que todo o processo está muito dependente da qualidade e cuidado, com que os recursos humanos executam a tarefa em questão.

O processo de inventariação geral de mercadorias, é um processo determinante para os resultados apurados de diferenças de inventário, pelo que há que garantir que a liderança exercida pela Direcção da loja BRAVO do Colombo, consegue mobilizar o grupo de trabalho, concentrar os esforços no objectivo de redução das diferenças de inventário da sua loja, algo que só se conseguirá com o empenho de todos os indivíduos que compõem a equipa de trabalho.

No processo de inventariação há, igualmente, que garantir que o Director da loja BRAVO do Colombo, age como uma referência a seguir e que consegue influenciar a sua equipa, através das suas atitudes e actuações, para a construção de uma visão comum às metas que a loja se propõe atingir, em termos de diferenças de inventário.

Através de uma liderança adaptada às circunstâncias e ao tipo de colaboradores que supervisiona e orienta, a Direcção da Loja deverá, também, garantir que a equipa de

trabalho, que executa o trabalho de inventariação de mercadoria, está devidamente preparada e formada para a realização de tal tarefa, sendo necessário fazer com que os colaboradores conheçam claramente os objectivos que a loja pretende atingir, em termos de diferenças de inventário e que acreditem que tais objectivos são possíveis de atingir.

Apenas como uma equipa de trabalho, que execute a inventariação geral de mercadoria, com um conhecimento claro das causas do êxito ou do fracasso da tarefa de inventariação, é que se poderá ultrapassar eventuais dificuldades que possam surgir, e aumentar a motivação do grupo para a prossecução dos objectivos a atingir.

Em suma, para o projecto de intervenção, é fundamental assegurar uma correcta liderança por parte da direcção da loja BRAVO do Colombo e um verdadeiro conhecimento da equipa de inventariação, em todos as variáveis que são determinantes, nos procedimentos de inventariação geral de mercadorias. Há assim que garantir, que os colaboradores que participam activamente no processo de inventariação estão devidamente formados e aptos à realização de tal tarefa e que o Director da Loja BRAVO do Colombo tem a formação adequada, para liderar a equipa e todos os o processo de inventariação de mercadorias.

### **III – Controlo das mercadorias à guarda da empresa;**

Tendo em consideração que à data de elaboração do presente trabalho de projecto, apenas se encontram disponíveis dados relativos aos furtos de mercadorias em Portugal, registados até ao final do ano 2011, não é possível apresentar e comentar dados relativos ao ano 2012.

De acordo com o Barómetro Global do Furto no Retalho de 2011, o comércio a retalho em Portugal fechou o ano de 2011 com perdas totais de 372 milhões de euros, o que representa uma subida de 7,3% face ao ano anterior. Foi a primeira vez que o volume destes prejuízos, aumentou desde o ano de 2004. O furto por parte de clientes e de empregados das lojas, são os principais contributos para as perdas estimadas de 372 milhões e euros, as quais equivalem a cerca de 1,33% das vendas totais do retalho em

Portugal, ligeiramente abaixo da média europeia. Os produtos mais roubados nas lojas portuguesas são, acessórios de moda, vestuário, cosméticos, perfumes e produtos alimentares como queijos e carnes. Os custos totais do crime no retalho em Portugal ascendem a 410 milhões de euros dos quais, 312 milhões de euros, directamente relacionados com os furtos e 98 milhões de euros, referentes a investimento em soluções anti-furto.

A nível mundial, o furto no retalho representou perdas globais de 88,8 mil milhões de euros, o que representa cerca de 1,45% das vendas totais. O volume de furtos em 2011 traduz um aumento de 6,6% face aos valores de 2010. (Nobre, 2011).

Tendo em consideração o elevado nível de furtos a que se assiste no retalho em Portugal, o projecto de intervenção deverá ter este importante aspecto em consideração, pelo que se deixam algumas sugestões de melhoria nos procedimentos anti-furto, da loja BRAVO do Colombo.

#### **Verificação das antenas (sistema de alarme)**

Deve ser verificado se as antenas estão ligadas e a trabalhar devidamente das 9h às 10h, ou seja, antes da abertura da loja ao público. Se as antenas não estiverem a trabalhar correctamente, haverá que garantir que não há nenhum elemento a interferir no seu bom funcionamento. Se não houver nenhuma explicação para o mau funcionamento, deverá ser reportada a incidência ao serviço de apoio da empresa fornecedora do sistema de alarmes.

#### **Alarmes**

Os alarmes da roupa, além de um elemento dissuasor são um importante alerta em caso de roubo. Recomenda-se que todas as peças da loja estejam devidamente alarmadas.

Sempre e quando os alarmes não sejam suficientes para alarmar todas as peças de roupa e acessórios existentes na loja, deve dar-se prioridade à colocação de



alarmes, nas peças de roupa que se encontrem à entrada da loja, nas mesas principais de exposição e aos artigos com o preço mais elevado.

#### **Armazém:**

Armazém da loja não deve ser relegado para segundo plano e como tal deverá ter regras de acesso bem definidas, bem como, uma organização cuidada e que facilite a reposição de mercadoria em loja.

#### **Provadores:**

Dentro dos provadores todas as situações que facilitem o roubo, devem ser eliminadas, nomeadamente, a existência de frestas, na traseira de espelhos, nos rodapés das paredes e nos bancos, bem como, eliminadas as bainhas das cortinas, já que são locais passíveis de esconder alarmes, abusivamente retirados das peças de roupa e acessórios.

É, igualmente, recomendável que sejam instituídas regras de utilização dos provadores, no que se refere à quantidade de peças de roupa e ou acessórios que os clientes transportam para dentro dos referidos provadores.

#### **Verificação de pertences sacos e malas à saída da loja.**

Os sacos e ou embalagens de todos os colaboradores da loja, incluindo funcionários de limpeza, devem mostrados à saída da loja.

Todo o lixo gerado pela loja, deverá sair da mesma, em sacos transparentes e o director da loja deverá fazer verificações ao lixo, de forma aleatória.

#### **Furto de origem externa**

Os colaboradores da loja devem estar em permanência, atentos aos seguintes indícios de furto:

- Mais de duas pessoas a comprar em conjunto;
- Pessoas com atitude estranha: que observem demasiado, questionem sem intenção de comprar;
- Pessoas que tentem distrair os colaboradores da loja;
- Grandes sacos que possam ser facilmente abertos;
- Pessoas que tentem esconder-se ou evitar os colaboradores da loja;

### **Furto de origem interna**

Os colaboradores da loja, nomeadamente a direcção da loja, devem estar em permanência, atentos aos seguintes indícios de furto:

- Visitas frequentes de familiares ou de amigos;
- Chamadas telefónicas pessoais frequentes;
- Informação incompleta em operações de devolução de mercadorias;
- Mercadoria escondida no armazém;
- Mercadoria empacotada em caixas ou em sacos.

Tendo em consideração a dimensão da loja BRAVO do Colombo e consequentemente o difícil controlo de todas as suas áreas, é recomendável a colocação de câmaras de vigilância verdadeiras, estrategicamente distribuídas pela loja, bem como, a compra de alarmes para a totalidade das mercadorias expostas em loja.

## 4 – Projecto de Formação

Face ao contexto actual e às necessidades formativas identificadas, os colaboradores da loja Bravo do Colombo, deverão possuir um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes, que lhes permitam não só dominar as técnicas de inventariação de mercadorias, como tudo o que é necessário para garantir que o resultado final da inventariação de mercadorias, seja o mínimo possível de diferenças de inventário. Assim, a formação a realizar deverá abordar temáticas muito diversas que remetam para o desenvolvimento e aquisição de competências relacionadas com as três dimensões do saber: o saber-ser; o saber-fazer e saber propriamente dito, de acordo com Le Boterf (2005: 27);

Batalha (1999:45) define o saber, como os conhecimentos necessários ao exercício da função; o saber-fazer consiste na capacidade ou aptidão para realizar essa função, através da utilização de distintos instrumentos, técnicas e métodos; o saber-ser é definido pelo autor como “atitudes, comportamentos, modos de estar adequados à função e às necessidades da empresa”. Em resumo, o saber situa-se ao nível dos conhecimentos, enquanto o saber-fazer, consiste em utilizar e aplicar os conhecimentos para agir sobre o meio em questão; Já o saber-ser, corresponde ao desenvolvimento global, em que o indivíduo é capaz de pensar de forma autónoma e crítica, emitindo juízos de valor e reflectindo sobre o que está à sua volta. As competências, resultam assim, do domínio destes três saberes.

### 4.1 – Metodologia

O programa de formação proposto, visa a formação da equipa da loja BRAVO do Colombo, no processo de inventariação geral de mercadoria, com o intuito de garantir que toda a equipa que executa a tarefa de inventariação, esteja devidamente formada e consciente, de todos os procedimentos e regras que tal importante tarefa acarreta. Por esta razão, este programa assenta numa estreita articulação entre a componente teoria e a componente prática. Como referem Aires, Cabrito, Canário e

Cavaco (2002:9): “a questão da transferência das aquisições feitas no tempo e no lugar de desempenho tem permanecido como problema central da formação profissional”.

Este programa de formação socorre-se, essencialmente, dos seguintes princípios:

– Princípio da alternância – “*o dispositivo de formação organiza-se em torno de um permanente vai e vem entre a teoria e a prática*” (Aires, Cabrito, Canário, Cavaco, 2002:9), isto é, embora o programa de formação assente numa forte componente teórica, os conhecimentos adquiridos poderão ser aplicados na prática, uma vez que os formandos são os executores da inventariação geral de mercadorias, na loja BRAVO do Colombo.

– “Learning by doing” – este processo de formação privilegia as actividades práticas em que os formandos “aprendem fazendo”, ou seja, os formandos vão desenvolvendo os seus conhecimentos ao mesmo tempo que realizam as actividades de formação.

– Permitir que os saberes se vão produzindo no decurso da formação e postos em pratica, a partir da resolução de problemas reais e em contexto (modelo interactivo - reflexivo de Demailly, 1992);

Integrando e articulando os princípios referidos, a formação a ministrar seguirá a metodologia participativa de projecto que procurará responder às necessidades formativas sobre, inventariação geral de mercadorias.

A metodologia participativa de projecto, baseia-se na procura de uma solução que envolva todos os participantes, respeitando e incluindo o saber de todos. Em resumo, o projecto de formação terá os seguintes pilares:

- Parte de uma situação real (as diferenças de inventário), aberta (tem uma solução); de interesse para o grupo (diminuir as diferenças de inventário);
- Não se limita à abordagem teórica dos problemas;
- Valoriza a experiência dos formandos;
- Permite a participação activa dos intervenientes;

- É feito no contexto de trabalho (o que tornará mais real e prática a formação);

## **4.2 – Dispositivo de formação**

### **4.2.1 – Organização da formação**

Para que se consiga, de forma sustentada no tempo, reduzir as diferenças de inventário da loja BRAVO do Colombo, a formação a ministrar, tem por objectivo garantir que todos os colaboradores da loja, adquirem competências e conhecimentos fundamentais à execução do inventário geral, bem como, sobre as diversas áreas de gestão corrente da loja, que influenciam as diferenças de inventário, na sua globalidade. Ao Director da loja, deverá ser ministrada formação específica, sobre liderança e gestão de equipas, não bastando para tal, a simples transmissão de conhecimentos.

É necessário explicar aos formandos como podem fazer uso dos conhecimentos apreendidos e dar-lhes a oportunidade de colocar esses mesmos conhecimentos em prática. Assim, é essencial que exista uma verdadeira articulação entre a prática e a teoria e que esses momentos de formação se alternem, *“de forma a ultrapassar o problema frequente do desfasamento entre o tempo e o espaço de formação e o tempo e o espaço de acção”*. (Aires et al., 2002). Esta prática, permite, também, a aplicação dos conhecimentos e a resolução de problemas imediatamente após a sua identificação.

O programa de formação a implementar deverá, incluir as seguintes componentes de formação, a gerir de acordo com a metodologia participativa do projecto de intervenção:

- A – Discussão dos conteúdos de formação, segundo um plano sequencial;
- B – Sessões de trabalho, para:
  - aplicação prática dos conteúdos de formação apresentados;
  - planificação das formações a ministrar,
  - preparação dos materiais didácticos;
  - elaboração de testes de avaliação;
- C – Seminários para análise e procura de soluções;

### 4.2.2 – Programa da formação

Prevê-se que a formação a ministrar à equipa da loja BRAVO do Colombo, seja de 35 horas no seu total, estando a referida formação, dividida em três grandes módulos, com componentes teóricas, práticas e teórico-práticas. Conforme se apresenta, o programa da formação será ministrado ao longo de 5 dias.

Módulos	Competências	Formadores	Destinatários	Componente	DIA	Duração
Módulo I -	Noções gerais sobre o inventário - o que é; para que serve; a sua importância	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórica	1	1 hora
	Tipos de inventariação de mercadorias	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórica		1 hora
	Conceitos básicos - o corte de operações antes e depois da inventariação	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórico-prática		1 hora
	Delimitação de zonas a inventariar / zonificação e numeração de forma correlativa	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórico-prática		2 horas
	Gestão e introdução de mercadoria ao longo da temporada	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórica		1 hora
	Planificação da execução do inventário	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórico-prática	2	2 horas
	Correcta utilização dos instrumentos de contagem, vulgo pistolas	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórico-prática		1 hora
	A realização, propriamente dita, da inventariação de mercadorias	Auditoria interna	Colaboradores da loja	prática		2 horas
	A descarga da informação no sistema informático e respectivo fim de inventário	Auditoria interna	Colaboradores da loja	prática		1 hora
	Interpretação dos dados resultantes do inventário	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórica		1 hora
	O Check-list de inventário e o seu preenchimento	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórico-prática		1 hora
	Conclusões e esclarecimento de dúvidas	Auditoria interna	Colaboradores da loja	teórico-prática		1 hora
Módulo II - Controlo das mercadorias à guarda da empresa;	Verificação das antenas (sistema de alarme)	RH interno	Colaboradores da loja	teórico-prática	3	1 hora
	Prioridades de alarmagem e gestão de alarmes dentro da sala de venda e no armazém	RH interno	Colaboradores da loja	teórica		2 horas
	Regras de acesso ao armazém;	RH interno	Colaboradores da loja	teórica		1 hora
	Organização das mercadorias no armazém e reposição de mercadoria em sala de venda	RH interno	Colaboradores da loja	teórica	4	3 horas
	Gestão e regras de utilização de Provadores	RH interno	Colaboradores da loja	teórica		1 hora
	Como diminuir os furtos de origem externa	RH interno	Colaboradores da loja	teórica		2 horas
	Como diminuir os furto de origem interna	RH interno	Colaboradores da loja	teórica		2 horas
	Conclusões e esclarecimento de dúvidas	RH interno	Colaboradores da loja	teórico-prática		1 hora
Módulo III - Liderança e gestão de equipas	Liderança	RH interno	DIRECTOR LOJA	teórica	5	4horas
	Gestão de equipas	RH interno	DIRECTOR LOJA	teórica		3 horas

### **4.3 – Dispositivo de pilotagem**

Para uma correcta gestão da formação e para que se possa assegurar a eficácia da formação, é necessário um sistema de informação que permita controlar todo o processo, desde a sua fase inicial, intervir sempre que necessário e introduzir melhorias no processo em si. O Dispositivo de pilotagem serve para regular, acompanhar e orientar o processo de formação de forma a garantir uma gestão administrativa, uma gestão financeira, de equipamentos e uma gestão técnico-pedagógica. (Aires et al, 2002). Este dispositivo de pilotagem, funciona em articulação com o dispositivo de avaliação, já que a avaliação que será realizada no decorrer da formação, já permitirá obter muitas das informações necessárias.

A equipa de pilotagem do programa de formação a ministrar, será constituída pelo secretariado da empresa BRAVO, pelos coordenadores e pelos orientadores do projecto. O Secretariado terá a incumbência de garantir o apoio logístico para que todos possam desempenhar as suas funções. Os formadores e os orientadores do projecto, serão responsáveis pela avaliação do processo de formação e pela avaliação pedagógica, bem como, por transmitir toda a informação à equipa de coordenação, a qual será constituída pelo coordenador e respectivos formadores. A equipa de coordenação, será responsável por assegurar a comunicação entre os diferentes elementos, regular o programa e realizar a avaliação final.

### **4.4 – Dispositivo de Avaliação**

A avaliação contribui para que haja uma visão integrada dos elementos do sistema, já que ajuda a compreender os diferentes pontos de vista dos intervenientes e facilita a correcção do que já foi identificado, como sendo inadequado, conforme referem Fernandes *et al.* (2005). Por esta razão, o dispositivo de avaliação compreende diferentes níveis de modalidades, tais como a avaliação de satisfação, avaliação do processo, avaliação pedagógica e a avaliação do impacto da formação.

É importante avaliar os resultados de um dispositivo de formação, para que se perceba se ocorrem de facto mudança, aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de competências e compreender como se pode melhorar. A avaliação preconizada para aferir o grau de domínio das competências visadas pela formação, por parte dos participantes, assenta na participação activa e apela à capacidade de reflexão, partilha de auto e hetero-avaliação e co-responsabiliza os formandos pela monitorização dos seus progressos. (Fernandes *et al.*, 2005)

#### **4.4.1 – Modalidades de Avaliação**

##### **Avaliação de satisfação**

A avaliação de satisfação, tem por base conhecer a opinião dos formandos, sobre a formação realizada, como o objectivo de poder introduzir melhorias, nomeadamente nas metodologias utilizadas, na organização da formação, nos conteúdos abordados e nos materiais utilizados, entre outros aspectos. Como refere Meignant (1999:49) *“permite avaliar o grau de satisfação dos clientes e intensificar os domínios em que devem ser introduzidas melhorias.”* No final da formação, dentro desta modalidade de avaliação, serão utilizados questionários a elaborar futuramente em conformidade com os objectivos do processo de formação.

##### **Avaliação do processo**

A avaliação do processo, decorrerá ao longo de toda a formação. Tem um carácter formativo e é realizada com o intuito de acompanhar o desenvolvimento do projecto, verificando a eficácia do dispositivo e permitindo introduzir alterações sempre que necessário. Para realizar este acompanhamento utilizar-se-ão sobretudo, observações e conversas informais com os formandos.



### **Avaliação pedagógica**

A avaliação pedagógica ou a avaliação dos formandos visa diagnosticar os conhecimentos, o saber-fazer que os formandos adquiram na formação e como tal, simultaneamente, tem uma natureza formativa e adiciona valor, isto é, como referem Fernandes et al. (2005:27), consistem por um lado em “*avaliação para aprendizagem*” e por outro, para “*avaliação das aprendizagens*”. No caso da “*avaliação para aprendizagem*”, esta avaliação permite ao formador compreender em que ponto da aprendizagem se encontram os formandos, respeitando os seus ritmos e permitindo uma reflexão sobre como ultrapassar eventuais dificuldades de aprendizagem. No caso da “*avaliação das aprendizagens*”, esta visa a realização de uma súmula do que os formandos fazem ou serão capazes de fazer.

### **Avaliação de impacto**

A avaliação de impacto ocorrerá após o término da formação e durante a seguinte inventariação geral de mercadorias da loja BRAVO do Colombo, com o intuito de identificar os efeitos, que a formação teve nos resultados dessa mesma inventariação geral de mercadorias. Em resumo, pretende-se fazer uma apreciação sobre as vantagens e desvantagens da formação e sobre a sua operacionalidade no terreno.

## **5 – Condições para a execução e financiamento do programa.**

Para a implementação do projecto de intervenção, são necessários recursos físicos e humanos, bem como, recursos financeiros. A loja BRAVO do Colombo, é pertença de um importante grupo empresarial, o qual dispõe de recursos físicos, nomeadamente salas de reunião e meios tecnológicos para a realização de sessões formativas.

Em termos humanos, a empresa tem um departamento de recursos humanos, bem como, um departamento de auditoria, com capacidade suficiente para intervir e apoiar o projecto, nomeadamente, através da construção de um manual de inventariação geral de mercadoria.

Em termos financeiros, a rentabilidade da loja BRAVO, permite-lhe realizar o investimento necessário à compra de alarmes suficientes para todas as peças de roupa e acessórios que tem à venda na loja, bem como, efectuar o investimento necessário, na colocação de verdadeiras câmaras vigilância, pelo que se pode concluir que há condições financeiras para a execução do projecto de intervenção.

A sala de venda da loja BRAVO do Colombo, tem capacidade para aproximadamente 23.000 peças de roupa e 500 peças de acessórios. Actualmente, na sala de venda, estão alarmadas aproximadamente, 30% do total das peças de roupa e os acessórios, não têm qualquer tipo de alarme. A colocação de alarmes em todas as peças de roupa e acessórios, implica um investimento de 6.940€ (Seis mil e novecentos e quarenta Euros). O investimento em questão, é dividido em alarmes do tipo “Etiqueta Dura SPTAG M100”, alarmes do tipo “Cravo Super TAG Mult.100” e ainda alarmes do tipo Etique MUSIII, para acessórios, sendo o custo de cada tipo de alarme de 0,30€ (trinta cêntimos de Euro), 0,50€ (Cinquenta cêntimos de Euro) e de 0,10€ (dez cêntimos de Euro), respectivamente.

A substituição das 7 (sete) câmaras *dummy*, por câmaras de vigilância verdadeiras, tem um custo total de 2.750€ (Dois mil setecentos e cinquenta Euros),

**Instituto Superior de Gestão**  
**Projecto de Intervenção**

sendo que tal custo, já inclui o trabalho de remoção das actuais câmaras e a instalação das novas.

### 5.1 – Orçamento Global do dispositivo de formação.

Modulo	Rubrica	Descrição	Valor
I	Elaboração do Manual de Inventariação Geral de Mercadorias	Encargo com 2 técnicos do departamento de Auditoria Interna alocados à elaboração do Manual de Inventariação Geral de Mercadorias. Custo: (43,00€ X 32 horas X 2 formadores) + Subsídio de almoço (2,85€/dia X 2 dias X 2 fomadores)	2.763 €
I	Elaboração dos conteúdos de formação em Procedimentos de inventariação de mercadorias	Encargos com os formadores de Auditoria Interna durante a preparação da formação. Custo: (43,00€ X 32 horas X 2 formadores) + subsídio de almoço (2,85€/dia X 4 dias X 2 fomadores)	2.775 €
I	<b>Formação em Procedimentos de inventariação de mercadorias</b>	Encargos com os formadores de Auditoria Interna durante a realização da formação. Custo: (43,00€ X 16 horas X 2 formadores) + subsídio de almoço (2,85€/dia X 2 dias X 2 fomadores)	1.387 €
II	Elaboração dos conteúdos de formação em controlo das mercadorias à guarda da empresa;	Encargos com os formadores de Recursos Humanos durante a preparação da formação. Custo: (28,92€ X 32 horas X 2 formadores) + subsídio de almoço (2,85€/dia X 4 dias X 2 fomadores)	1.874 €
II	<b>Formação em controlo das mercadorias à guarda da empresa;</b>	Encargos com os formadores de Recursos Humanos durante a realização da formação. Custo: (28,92€ X 16 horas X 2 formadores) + subsídio de almoço (2,85€/dia X 3 dias X 2 fomadores)	943 €
III	Elaboração dos conteúdos de formação em liderança e gestão de equipas	Encargos com os formadores de Recursos Humanos durante a preparação da formação. Custo: (28,92€ X 16 horas X 2 formadores) + subsídio de almoço (2,85€/dia X 2 dias X 2 fomadores)	937 €
III	<b>Formação em liderança e gestão de equipas</b>	Encargos com o formador de Recursos Humanos durante a realização da formação. Custo: (28,92€ X 8 horas X 1 formador) + subsídio de almoço ( 2,85€/dia X 1 dia X 1 fomador)	234 €
I + II	Encargos com os formandos da loja Bravo do Colombo	Transporte para local de formação (5 formandos X 5 dias de formação X 30 Kms X 0,18€ custo quilometro).	135 €
III	Encargos com o formando em Liderança e Gestão de Equipas	Transporte para local de formação (1 formando X 1 dia de formação x 30 Kms X 0,18€ custo quilometro).	5 €
I + II + III	Encargos com preparação, desenvolvimento e acompanhamento da formação	Aluguer de materiais e bens duradouros (impressora, máquina de fotocópias)	100 €
		Aquisição de materiais e bens não duradouros (papel, toner, mateiral de secretária / escolar)	200 €
I + II + III	Alugueres	Aluguer de sala de formação (5 dias)	250 €
		Aluguer de meios audiovisuais e informaticos (5 dias)	100 €
	Aquisição de Alarmes	Cravo Super TAG Mult.100 (8050 X 0,3€)	2.415 €
		Etiqueta Dura SPTAG M100 (8050 X 0,5€)	4.025 €
		Etique MUSIII (5000 X 0,1€)	500 €
	Aquisição de camaras de vigilância	Aquisição (7 unidades X 300€)	2.100 €
		Cablagem e pinturas	100 €
		Instalação (2 X 5 horas X 20€)	200 €
Total			21.043 €

Para realizar o orçamento global do presente dispositivo de formação, tomou-se por base valores internos de referencia, nomeadamente, no que se refere ao custo hora dos formadores do departamento de Recursos Humanos, bem como, do custo hora dos técnicos de Auditoria Interna, do GRUPO BRAVO. Como foi referido no ponto anterior, uma vez que o GRUPO BRAVO dispõe de Instalações onde se podem efectuar as formações, os custos de aluguer têm por base, o número de horas e o custo m2 de arrendamento da sala de reuniões da empresa. No que se refere à utilização de materiais de desgaste e de equipamentos tecnológicos, os custos são indicativos. O custo de aquisição dos alarmes, bem como, das câmaras de vigilância, têm por base orçamentos de empresas da especialidade.

## 6 – Cronograma de implementação do projecto de intervenção:

<b>Conteúdos:</b>	<b>Meses</b>	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Elaboração do Manual de Inventariação Geral de Mercadorias							
Elaboração do Checklist de acompanhamento do inventário							
Comprar de Etiquetas de alarmes e de camaras de vigância							
Implementação em loja, de melhorias nos procedimentos de controlo anti-furto							
Modulo I - Formação da equipa da loja no processo de inventariação							
Modulo II - Formação sobre controlo de mercadorias à guarda da empresa;							
Modulo III - Formação do director de loja em Liderança							
Realização de testes de conhecimento							
Realização do Inventário Geral de Mercadorias de Primavera-verão							

## **Considerações finais**

Através de um diagnóstico de situação e levantamento de necessidades, procurou-se perceber quais as necessidades de formação, o que se deveria fazer de forma diferente e o que se poderia melhorar, para que os participantes nas formações fossem efectivamente capazes de realizar correctamente, não apenas a inventariação geral de mercadorias, mas todas as actividades que directa e indirectamente contribuem para a existência de diferenças de inventário, na loja BRAVO do Colombo.

O dispositivo de formação foi concebido para solucionar os problemas detectados e para responder às necessidades identificadas, esperando-se que os formandos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as competências necessárias, para uma melhor e mais consciente realização das suas funções.

Mas, como refere Perrenoud (2001), há que ter presente, que a transferência de conhecimentos não é automática. A transferência de conhecimentos, adquire-se pelo exercício e por uma prática reflexiva, nas situações que permitem mobilizar, transpor e combinar os saberes. A mobilização, exercita-se nas situações complexas, que obrigam a colocar o problema antes de o resolver, a determinar os conhecimentos pertinentes em função da situação a extrapolar.

É por esta mesma razão que na formação prevista no projecto de intervenção, a prática será privilegiada. Os formandos terão a oportunidade de testarem e aplicarem os seus conhecimentos, tanto em sala de aula, como na sala de vendas da loja BRAVO do Colombo. Neste projecto, são defendidas as condições e o modo de colocar em prática a formação, privilegiando a partilha de ideias e experiências.

Por fim, e como balanço pessoal, poderei afirmar que o projecto de intervenção permitiu actualizar e consolidar conhecimentos, confrontar teorias com a realidade e colocar em evidência que as diferenças de inventário da loja BRAVO do Colombo são resultado de uma panóplia de variáveis e que, como tal, não se restringem exclusivamente ao processo de toma de inventário.

Como conclusão final, poder-se-á afirmar que o diagnóstico realizado no âmbito do presente projecto de intervenção teve, para já, o mérito de colocar em evidência diversas debilidades de gestão ao nível do efectivo controlo dos stocks da loja, bem como, ao nível dos procedimentos de inventariação geral de mercadorias e de liderança. Conhecimentos que eram tidos como adquiridos, revelaram-se afinal inexistente e/ou insuficientes para um eficaz controlo das mercadorias à guarda da loja BRAVO do Colombo.

Sendo a loja BRAVO do Colombo, pertença da multinacional GRUPO BRAVO, que no mercado português detém 125 lojas e que apresenta anualmente e de forma consistente, elevadas diferenças de inventário, o dispositivo de formação que se propõe no projecto de intervenção, poderá ser de grande utilidade, não apenas para a loja BRAVO do COLOMBO, mas para todas as lojas do GRUPO, existentes em Portugal.

Se tivermos em consideração, que a preço de custo as diferenças de inventário da loja BRAVO Colombo, apuradas no exercício de 2012, foram de 64.264 Euros e que as diferenças de inventário no GRUPO BRAVO em Portugal, registadas no ano 2012, foram de 1.189.124 Euros, existe de facto, um enorme potencial de redução das diferenças de inventário registadas em unidades e em valor.

Poder-se-á deduzir que o investimento de 2.763€ para a elaboração de um adequado Manual de Inventariação de Mercadorias, representa apenas 0,2% das diferenças de inventário registadas em todo o GRUPO BRAVO.

De referir também, que o custo total do dispositivo de formação é de 21.043 Euros, mas que o investimento em formação propriamente dita, é de 3.055 Euros, o que permite concluir que a extrapolação da formação às restantes lojas do GRUPO BRAVO, teria um custo unitário de 3.055€, já que todo o restante valor, se refere a investimentos específicos a realizar na loja BRAVO do COLOMBO, bem como, a investimentos que ficarão à disposição de todas as lojas do GRUPO BRAVO, nomeadamente o investimento realizado na elaboração dos manuais de formação, em procedimentos de inventariação de mercadorias e, de controlo das mercadorias à guarda da empresa.

## Referências bibliográficas

Adair, J. (1988) *A gestão eficiente do tempo*. Lisboa: Publicações Europa América.

Aires, R.; Cabrito, B.; Canário, R. & Cavaco, C. (2002). *Programa de Formação*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação da Universidade de Lisboa.

Almeida, F. N: (1996). *O Gestor: A arte de liderar*. Lisboa: Editora Presença.

Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Editora McGraw–Hill.

Alves, N. (1999). *Que futuro para os jovens na Agricultura Portuguesa*. Lisboa: AJAP.

Amado, J. (2000). A técnica da análise de conteúdo. *Revista referência* n.º5, pp. 53-63.

Bardin, L. (1977). *A Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Batalha, C. (1999). A formação enquanto agente de mudança. *Formar*, nº.31

Bennis, W. (1996) *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.

Bogdan, R. & Blikem, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora

Brunet, L (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas

Cabrito, B. (1994). *Formações em Alternância: Conceitos e práticas*. Lisboa: Educa.

Carvalho, L.M. (1992). *Clima de escola e Estabilidade dos Professores*. Lisboa: Educa

Carvalho, A. (2006). Educação e Formação Profissional: Conceitos e relações. In Patrício, M. (org.) *Educação e Formação Profissional*. Porto: Porto Editora.

Correia, J. Alberto (1997). Formação e Trabalho: Contributos para uma transformação dos modos de pensar na articulação, in R: Canário (org.) *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.

Chiavenato, I. (1994) *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2000) *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição. Lisboa: Editora Campus.

Demailly, C. Lise (1992). Modelos de Formação Contínua e Estratégias de Mudança. In António Nóvoa (Ed.), *Os Professores e a sua Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Donenlly, Jr. & James H. (2000). *Administração – Princípios de gestão empresarial*. Lisboa: McGraw–Hill.

Estanqueiro, António (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Editora Presença.

Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, lda.

Fernandes, A.; Rafael, J. & Romão, A. (2005). *Técnicas de Avaliação na Formação*. Lisboa. IIEFP.

Ferreira de Almeida, J. & Madureira Pinto, J. (1990). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Ferreira. R. (1970). *Iniciação à técnica contabilística*. Lisboa. Editora Ática

Ferreira. R. . (1983). *Normalização contabilística*. Coimbra. Livraria Arnado.



Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, pp. 23, 7-36.

Gonçalves, M. Alberto (2001). *Contabilidade geral*. Lisboa: Plátano Editora.

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção: O planeamento nas ciências Sociais*. Cascais: Editora Principia.

Guerra de Oliveira, M. (2011). *Trabalho de projecto “Eles saem diferentes!”*. Dissertação de Mestrado, Área de Formação de Adultos. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa:

Hampton, R. (1991). *Administração – Comportamento organizacional*. Lisboa: Editora McGraw–Hill.

Kilpatrick, W.H. (1981). The Project Method. *Teacher’s College Record*, Vol XIX, n.º4. Nova Iorque: Columbia, pp. 319-335.

Lapassade, G. (1996). *Les Microsociologies*. Paris: Ed. Económica.

Leite, E. et al (1991). *Trabalho de projecto I. aprender por projectos centrados em problemas*. Porto: Editora Afrontamento.

Le Boterf, G. (1994). *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions l’Organization.

Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas*. Porto. ASA Editores.

Madureira, M. (1990). *Introdução à gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote – Instituto Superior de Gestão.

Margerin, J.; Ausset, G. (1990). *Contabilidade Analítica – Utensílio de gestão; Ajuda à decisão*. Lisboa: Ediprisma – Edições em Gestão.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Parreira, A. (2000). *O Processo de Liderança nos Grupo e Reuniões de Trabalho*. Lisboa: Plátano Editora.

Perrenoud, P. (2001). *A Pedagogia na Escola das Diferenças*. Porto Alegre: Artmed.

Quivy, R. (2005). *Guia de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Editora Gradiva.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

Rego, A. (1999). *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro

Rodrigues, A. (2006). *Análise de praticas e necessidades de formação*. Lisboa: Ministérios da Educação / Direcção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.

Salazar, José et al. (2004). *Contabilidade financeira*. São Paulo: Thomson Pioneira.

Schramm, W. (1971). Notes on case studies of international media projects. *Working paper*. Washington. DC.

Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The sociological review*, pp. 39, 88–122.

Veloso, L. (s/data). *Formação de adultos activos: dinâmicas institucionais, trajectórias e projectos individuais*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Viana, A. (2006). *Transformar as vivências no desemprego numa perspectiva da orientação profissional na educação e formação de adultos*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização em Formação de Adultos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: ARTMED Editora.

Werther, B. W. & Davis, Jr. K. (1981). *Administração de pessoal e recursos humanos*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Webgrafia:

Checkpoint Systems 2010 – *Barómetro Global do Furto no Retalho*, acedido via web, <http://www.checkpointsystems.com/pt-PT/news-events/press-releases/2010/Portugal%20pr%20releases/GRTB%202010.aspx>

Gonçalves, R. (2008). *Como calcular a quebra desconhecida*. Acedido via web <http://www.hipersuper.pt/2008/10/31/como-calculer-a-quebra-desconhecida>, 11/01/2012

Leal, T. (2001). *O Papel do Gestor no Clima Organizacional*. Acedido via web <http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm>, 15/02/2012

Nobre, A. (2011). *Barómetro Global do Furto no Retalho*. Acedido via web, <http://expresso.sapo.pt/furtos-em-lojas-aumentam-73-em-portugal=f681437>, 18/10/2011

Teixeira, P. (2010). *Livro de registro de inventário*. Acedido via web: <http://www.Portaldacontabilidade.com/livroderegistroinventario>, 12 /01/2012.

## **Anexos:**

- 1 – Protocolo da entrevista ao director da loja BRAVO Colombo
- 2 – Protocolo da entrevista ao supervisor da loja BRAVO Colombo
- 3 – Protocolo da entrevista ao Vendedor da loja BRAVO Colombo
- 4 – Teste de conhecimentos correcto
- 5 – Teste conhecimentos ao director da loja BRAVO Colombo
- 6 – Teste conhecimentos ao supervisor da loja BRAVO Colombo
- 7 – Teste conhecimentos ao Vendedor da loja BRAVO Colombo
- 8 – Guia de inventário
- 9 – Folha de zonificação
- 10 – Mapa de zonificação
- 11 – Demonstração de resultados (P&L) da loja BRAVO Colombo
- 12 – Quadro resumo de diferenças de inventário da loja BRAVO e do GRUPO BRAVO
- 13 – *Checklist* de acompanhamento de inventário

Nota: Os Anexos 1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 9 e 10 encontram-se disponíveis em formato digital.